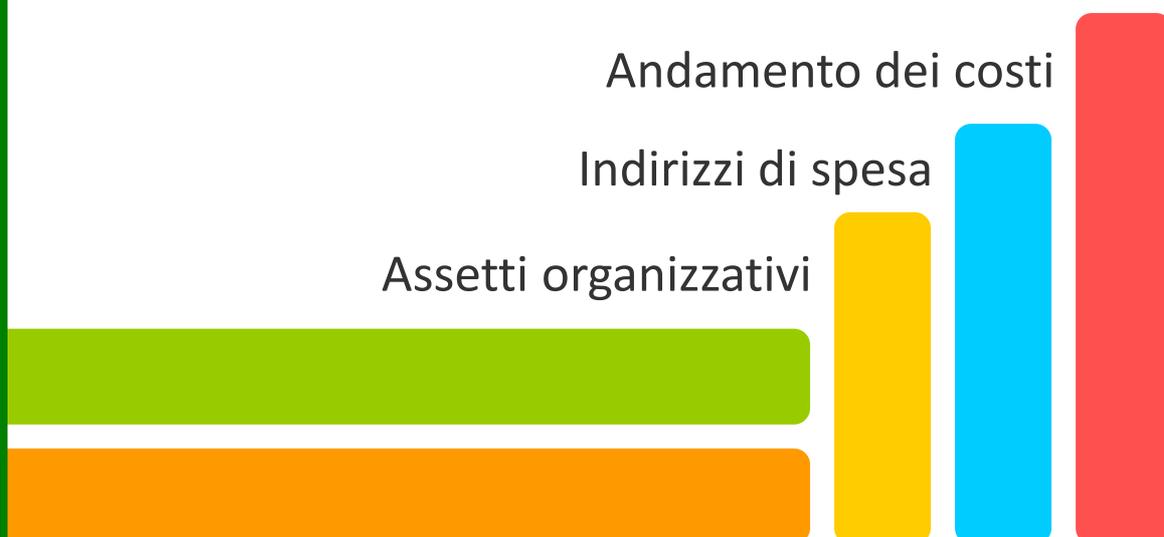


## Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano

Profili economici e organizzativi

Esercizio 2016





## **Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano**

---

Profili economici e organizzativi  
Esercizio 2016

Rif. RILECO-2016 – 24

CIPA, 2017

**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](http://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 Lab** Romano Stasi



*Membri del gruppo  
interbancario*

**Banca d'Italia – CIPA** Pier Luigi Polentini  
Claudia Piscitelli  
Daniela Raimondi  
Claudia Paone  
Ernesto Ferrari  
Daniela D'Amicis  
Francesco Cavallo  
**ABI Lab** Silvia Attanasio  
**Banca Nazionale del Lavoro** Carlo Cotroneo  
Alessandro Ciani  
Alfonso Consalvo  
**Monte dei Paschi di Siena** Luca Spagnoli  
Sandro Bellini  
Catia Pometti  
**UniCredit** Giorgio Maria Redemagni  
Danilo Spizzi  
Claudia Bettini  
**Dexia Crediop** Pasquale Tedesco  
Marco Pavonio  
**Credito Emiliano – CREDEM** Paolo Torelli  
Sara Giroldi  
**Intesa Sanpaolo** Claudio Paglia  
Antonio Melina  
Rosario Ilardo  
**Deutsche Bank** Tullio Giussani  
Luca Magni  
Chiara Pellistri  
**UBI Banca** Stefano Gaffuri  
**Banca Sella** Roberto Mosca Balma  
**Banco di Desio e della Brianza** Luca Dettori  
**Banco Popolare** Alberto Provedel  
Sara Poffe  
**Veneto Banca** Lorenzo Giampaolo  
Corrado Binda  
**Credito Valtellinese** Luigi Crocco  
**Banca Popolare dell'Emilia Romagna** Giampiero Melegari  
Mario Paronetto  
**Bipiemme – Banca Popolare di Milano** Simona Giovanna Bignami  
Christian Giancola  
**Banca Popolare di Sondrio** Marco Tempra  
Anna Fumasoni  
**Banca Popolare di Vicenza** Stefano Buccino  
**Cassa di Risparmio di Asti** Paola De Zordi  
Alessio Vessoso  
**Banca Carige** Alessandra Ravera  
**Cariparma Crédit Agricole** Paolo Torelli

	Emiliano Guareschi
	Ilario Barilli
<b>Cassa di Risparmio di Ravenna</b>	Eleonora Baglioni
	Alessandro Cela
<b>Mediobanca</b>	Alessandro Campanini
	Fabrizio Minio
<b>Unipol Banca</b>	Lorenzo Guerzoni
<b>Banca Passadore</b>	Francesco Sbarile

# Presentazione

La “Rilevazione sull’IT nel sistema bancario italiano”, curata da CIPA (Convenzione Interbancaria per l’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 elementi di confronto e di riferimento per le valutazioni funzionali alle scelte in ambito informatico – l’indagine si rivolge a tutti coloro che, a vario titolo, sono interessati a conoscere l’evoluzione dell’IT nel settore 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; sono analizzati, in particolare, l’andamento e la ripartizione dei costi IT, le principali finalità della spesa informatica, l’assetto organizzativo e le modalità di *sourcing*, la composizione e le caratteristiche del personale IT, 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, e all’esame dei connessi aspetti di sicurezza informatica; il rapporto sull’indagine tecnologica, centrata di volta in volta su uno specifico tema, è oggetto di una pubblicazione separata.

I rapporti delle indagini sono disponibili sui siti internet della CIPA ([www.cipa.it](http://www.cipa.it)) e dell’ABI ([www.abi.it](http://www.abi.it)).

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



---

# Sommario

<b>Sintesi dei risultati dell'indagine</b> .....	<b>1</b>
<b>Evoluzione del sistema bancario italiano</b> .....	<b>5</b>
<b>Caratteristiche del campione</b> .....	<b>7</b>
<b>Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici</b> .....	<b>9</b>
1.1 Andamento dei costi IT .....	9
1.2 I costi IT per aree tematiche .....	17
1.3 I costi IT per fattori produttivi.....	19
1.4 Il <i>cash out</i> IT per aree funzionali e processi.....	21
1.5 Ripartizione del <i>cash out</i> IT tra <i>Run</i> e <i>Change</i> .....	23
1.6 Finalità del <i>cash out</i> IT per la <i>compliance</i> .....	27
1.7 Indicatori di costo IT.....	30
<b>Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi.....</b>	<b>37</b>
2.1 Il centro servizi IT .....	37
2.2 Il <i>sourcing</i> dell'IT e le funzioni trasversali .....	39
2.3 L'innovazione tecnologica .....	43
2.4 La composizione del personale IT .....	53
2.5 Nuove modalità di lavoro previste per il personale.....	59
<b>Capitolo 3. Banche individuali.....</b>	<b>63</b>
3.1 Profili organizzativi delle banche .....	63
3.2 La spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi.....	66
3.3 Indicatori di costo IT.....	68
<b>Capitolo 4. Note metodologiche .....</b>	<b>71</b>
4.1 Generalità.....	71
4.2 Campione dei gruppi bancari .....	71
4.3 Campione delle banche individuali .....	74
4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT .....	77
<b>Appendice</b> .....	<b>79</b>



---

# Indice delle figure

Figura 1 - Rappresentatività del campione dei gruppi per totale attivo .....	7
Figura 2 - Attività bancaria.....	8
Figura 3 - Andamento del TCO.....	9
Figura 4 - Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2016 .....	10
Figura 5 - Andamento del TCO per classe dimensionale .....	11
Figura 6 - Variazione percentuale individuale del TCO 2016/2015.....	11
Figura 7 - Fasce di variazione 2016/2015 del TCO per classe dimensionale .....	12
Figura 8 - Principali cause di aumento del TCO .....	12
Figura 9 - Principali cause di riduzione del TCO.....	13
Figura 10 - Andamento individuale dei costi di integrazione 2013-2016 e previsione 2017 .....	14
Figura 11 - Ripartizione dei costi di integrazione per aree tematiche .....	15
Figura 12 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione dei costi IT.....	15
Figura 13 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione dei costi IT per area tematica .....	16
Figura 14 - TCO per aree tematiche.....	17
Figura 15 - <i>Cash out</i> IT per aree tematiche .....	18
Figura 16 - Confronto tra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche .....	18
Figura 17 - TCO per fattori produttivi .....	19
Figura 18 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali e Medi.....	20
Figura 19 - Andamento 2012-2016 e previsione 2017 del TCO per fattori produttivi .....	20
Figura 20 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali .....	21
Figura 21 - <i>Cash out</i> IT per processi e aree funzionali.....	23
Figura 22 - <i>Cash out</i> IT per processi e <i>Run/Change</i> .....	24
Figura 23 - <i>Cash out</i> IT per <i>Run/Change</i> per classe dimensionale .....	24
Figura 24 - <i>Cash out</i> IT per <i>Business/Functions</i> e <i>Run/Change</i> per classe dimensionale....	25
Figura 25 - <i>Cash out</i> IT destinato al <i>Change</i> per processi.....	26
Figura 26 - Quote percentuali di <i>cash out IT</i> per la <i>compliance</i> .....	27
Figura 27 - Ripartizione del <i>cash out</i> IT per interventi di <i>compliance</i> .....	28
Figura 28 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i> .....	29
Figura 29 - Attività di centro servizi IT fuori dal gruppo bancario .....	37
Figura 30 - Fornitura di servizi IT a entità esterne al gruppo bancario .....	38
Figura 31 - Tipologia dei servizi IT forniti a entità fuori dal gruppo aziendale .....	38
Figura 32 - Modifiche dell'assetto per la fornitura di servizi IT per aree tematiche.....	40
Figura 33 - Collocazione prevalente delle attività IT per aree tematiche .....	41
Figura 34 - Collocazione prevalente delle attività IT per classe dimensionale.....	42
Figura 35 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT .....	43
Figura 36 - Utilizzo attuale e previsto di nuovi ambiti tecnologici .....	44
Figura 37 - Utilizzo attuale/previsto e studio di nuovi ambiti tecnologici.....	45

Figura 38 - <i>Trend</i> di spesa 2017-2018 per gli ambiti tecnologici in uso .....	47
Figura 39 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche .....	48
Figura 40 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi.....	50
Figura 41 - Adozione di soluzioni di POS virtuale.....	51
Figura 42 - Sviluppo di funzioni di POS virtuale .....	51
Figura 43 - Tipologie di Posti di lavoro standard .....	52
Figura 44 - Dispositivi in dotazione ai Posti di lavoro standard di Filiale.....	52
Figura 45 - Percentuale del personale IT rispetto al totale .....	53
Figura 46 - Andamento 2013-2016 del rapporto personale IT/totale dipendenti .....	54
Figura 47 - Personale IT per aree tematiche e funzioni trasversali .....	55
Figura 48 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere .....	56
Figura 49 - Personale IT per genere e livello contrattuale.....	56
Figura 50 - Personale IT per genere e fascia d'età.....	57
Figura 51 - Personale IT per fascia d'età e livello contrattuale .....	57
Figura 52 - Personale IT per livello contrattuale per classe dimensionale .....	58
Figura 53 - Personale IT per fascia d'età per classe dimensionale .....	59
Figura 54 - Lavoro flessibile per il personale (IT e non IT) .....	59
Figura 55 - Forme di lavoro flessibile per il personale (IT e non IT).....	60
Figura 56 - Lavoro del personale (IT e non IT) in modalità BYOD .....	60
Figura 57 - Servizi disponibili in modalità BYOD per il personale (IT e non IT).....	61
Figura 58 - Operatività delle banche.....	63
Figura 59 - Ripartizione delle banche in base all'operatività.....	64
Figura 60 - Attività bancaria delle banche mono-operative .....	64
Figura 61 - Modalità di gestione dell'IT delle banche .....	65
Figura 62 - Dispositivi in dotazione dei Posti di lavoro standard di Filiale.....	65
Figura 63 - TCO delle banche per aree tematiche .....	66
Figura 64 - TCO delle banche per fattori produttivi.....	67
Figura 65 - Rapporti tra le tipologie di costi IT.....	77
Figura 66 - Rappresentatività del campione per fondi intermediati - perimetro CIPA .....	79
Figura 67 - Rappresentatività del campione per sportelli e dipendenti - perimetro CIPA ..	79
Figura 68 - Attività bancaria per classe dimensionale .....	80
Figura 69 - Variazione individuale tra previsione e consuntivo 2016 del TCO .....	80
Figura 70 - Ripartizione media dei costi di integrazione per aree tematiche.....	81
Figura 71 - TCO per aree tematiche: gruppi Principali.....	82
Figura 72 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi A.....	82
Figura 73 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi B .....	82
Figura 74 - Confronto tra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche: gruppi Principali .....	83
Figura 75 - Confronto tra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche: gruppi Medi A .....	83
Figura 76 - Confronto fra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche: gruppi Medi B.....	84
Figura 77 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali .....	84
Figura 78 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi .....	85
Figura 79 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi A .....	85
Figura 80 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi B .....	86
Figura 81 - TCO per fattori produttivi: gruppi Altri .....	86
Figura 82 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Principali .....	87
Figura 83 - <i>Cash out</i> IT per processi: gruppi Principali.....	87
Figura 84 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Medi .....	88

Figura 85 - <i>Cash out</i> IT per processi: gruppi Medi.....	88
Figura 86 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Medi A.....	89
Figura 87 - <i>Cash out</i> IT per processi: gruppi Medi A.....	89
Figura 88 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Medi B.....	90
Figura 89 - <i>Cash out</i> IT per processi: gruppi Medi B.....	90
Figura 90 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Altri.....	91
Figura 91 - <i>Cash out</i> IT per processi: gruppi Altri.....	91
Figura 92 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i> : gruppi Principali.....	92
Figura 93 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i> : gruppi Medi A.....	92
Figura 94 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i> : gruppi Medi B.....	93
Figura 95 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i> : gruppi Altri.....	93
Figura 96 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Principali.....	94
Figura 97 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Medi.....	94
Figura 98 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Altri.....	95
Figura 99 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Principali.....	96
Figura 100 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Medi.....	97
Figura 101 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Altri.....	98
Figura 102 - Andamento 2014-2016 del personale IT per genere e livello contrattuale....	99
Figura 103 - Andamento 2014-2016 del personale IT per genere e fascia d'età.....	99
Figura 104 - Andamento 2014-2016 del personale IT per fascia d'età e livello contrattuale .....	100
Figura 105 - Lavoro del personale (IT e non IT) in modalità BYOD per classe dimensionale .....	100



---

# Indice delle tabelle

Tabella 1 - Andamento dei costi di integrazione 2013-2016 e previsione 2017 .....	13
Tabella 2 - <i>Cash out</i> IT per interventi di <i>compliance</i> per classe dimensionale dei gruppi ..	28
Tabella 3 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: campione costante di 22 gruppi.	31
Tabella 4 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Principali.....	32
Tabella 5 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 12 gruppi Medi .....	33
Tabella 6 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Medi A .....	34
Tabella 7 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi Medi B .....	35
Tabella 8 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Altri.....	36
Tabella 9 - Indicatori: 60 banche individuali (intero campione).....	69
Tabella 10 - Classificazione dei gruppi per dimensione.....	73
Tabella 11 - Classificazione delle banche per dimensione .....	74
Tabella 12 - Ripartizione del TCO: 20 gruppi .....	101
Tabella 13 - Ripartizione del TCO: 4 gruppi Principali .....	102
Tabella 14 - Ripartizione del TCO: 13 gruppi Medi .....	103
Tabella 15 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi Medi A.....	104
Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 8 gruppi Medi B.....	105
Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 3 gruppi Altri.....	106
Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 4 banche Maggiori.....	107
Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 12 banche Grandi .....	108
Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 10 banche Medie.....	109
Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 4 banche Piccole A .....	110
Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 11 banche Piccole B .....	111
Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 3 banche Minori .....	112
Tabella 24 - Ripartizione del TCO: 8 banche a particolare operatività ( <i>Private Banking &amp; Corporate and Investment Banking</i> ).....	113



---

# Sintesi dei risultati dell'indagine

La Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano – Profili economici e organizzativi per il 2016 evidenzia una situazione di netta ripresa.

Hanno partecipato alla Rilevazione 23 gruppi bancari e 60 banche, di cui 8 non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non esaminati. Il campione “gruppi”<sup>1</sup> rappresenta complessivamente il 91,3% dell'insieme dei gruppi bancari italiani in termini di totale attivo<sup>2</sup>.

Dal punto di vista dell'operatività bancaria, la maggior parte dei gruppi esaminati svolge prevalentemente attività di tipo *retail*, che mediamente costituisce il 66,7% dell'operatività complessiva.

## Gruppi bancari

Il 2016 segna un deciso aumento dell'impegno economico sostenuto dai gruppi bancari per l'IT, che rafforza il *trend* crescente iniziato nel 2014 e proseguito nel 2015. L'andamento del TCO<sup>3</sup>, con riferimento a un campione costante di 19 gruppi, registra infatti un incremento del 7,4%, portando il TCO complessivo a 4.104 milioni di euro.

Il *trend* di crescita più elevato è quello dei gruppi Principali (+8,9%) che nell'esercizio precedente avevano riportato un aumento del TCO piuttosto contenuto (+0,7%); i gruppi Medi e i gruppi Altri registrano entrambi un significativo aumento del TCO, pur se inferiore a quello del 2015.

Le previsioni per il 2017, sempre a campione costante, confermano il *trend* positivo, seppure con una crescita molto più contenuta (+0,9%).

Anche i costi di integrazione risultano in aumento: sei gruppi hanno sostenuto tali costi, principalmente riconducibili a operazioni di fusione-incorporazione, per un totale di 34,1 milioni di euro, destinati per il 91% a interventi di adeguamento del parco applicativo. Le previsioni per il 2017 indicano un ulteriore aumento: sei gruppi stimano costi di integrazione per un importo complessivo di 60,1 milioni di euro.

L'aumento del TCO, segnalato da 17 gruppi, risulta principalmente connesso con lo sviluppo di nuove iniziative. Le motivazioni prevalenti sono infatti l'avvio di nuovi progetti, l'incremento del *budget* IT disponibile e l'aumento dell'operatività. Tra i sei gruppi che hanno indicato una diminuzione del TCO, i fattori che hanno maggiormente influito sono la realizzazione di risparmi su prodotti, servizi e consumi IT, il cambio dell'assetto organizzativo e/o gestionale dell'IT e la riduzione dell'operatività.

Tra le azioni intraprese per l'ottimizzazione dei costi, la rinegoziazione dei contratti con lo stesso fornitore si conferma quella ritenuta più efficace, soprattutto nell'ambito della manutenzione

---

<sup>1</sup> Dal punto di vista dimensionale, il campione è costituito da 5 gruppi Principali, 13 gruppi Medi e 5 gruppi Altri.

<sup>2</sup> Il totale attivo considerato, al 31.12.2016, fa riferimento al gruppo bancario comprensivo di tutte le sue componenti, bancarie e non bancarie, soggette a normativa prudenziale (es: banche, società strumentali, società finanziarie, SIM, filiali estere).

<sup>3</sup> Il *Total Cost of Ownership* è l'insieme di spese correnti e ammortamenti.

---

adattativa e correttiva delle applicazioni. Più in generale, l'area Applicazioni è quella maggiormente interessata dalle diverse iniziative di risparmio.

La ripartizione del TCO per "aree tematiche" con riferimento ai soli gruppi Principali e Medi conferma che le aree Applicazioni (45,7%) e *Data Center* (25,7%) assorbono le maggiori quote dei costi IT, seguite a distanza da Sistemi periferici e Sistemi trasmissivi. Analogo fenomeno si riscontra anche con riferimento al *cash out*<sup>4</sup>.

La ripartizione del TCO per "fattori produttivi", riferita all'intero campione, evidenzia che la quota media dei costi IT assorbita per i Servizi da terzi rappresenta oltre la metà dei costi complessivi (51%) ed è suddivisa tra *Outsourcing* IT (28,3%), Personale esterno e consulenza (7%) e Altri servizi<sup>5</sup> (15,7%). I rimanenti costi sono ripartiti tra *Software* (24,2%), di cui il 17,4% relativo a licenze d'uso e il 6,8% a *Software* di sistema, Personale interno (12,7%) e *Hardware* (10,6%). Restrungendo l'analisi ai soli gruppi Principali e Medi, che gestiscono l'IT prevalentemente in *insourcing*, la quota media dei costi assorbita per i Servizi da terzi scende al 46,8%: in particolare diminuisce sensibilmente la percentuale destinata all'*Outsourcing* (22,5%), mentre aumenta leggermente quella per Personale esterno e consulenza (8,8%).

L'andamento del TCO per fattori produttivi nel periodo 2012-2016 mostra un *trend* in continua crescita per il *Software* e, seppure con qualche discontinuità, per i Servizi da terzi. Più stabile, ma comunque in leggero aumento, l'andamento dell'*Hardware* e del Personale interno. Le previsioni per il 2017 indicano una condizione di stabilità del TCO per tutti i fattori produttivi, ad eccezione dei Servizi da terzi per i quali si prevede un ulteriore, seppur minimo, aumento.

La ripartizione del *cash out* 2016 per aree funzionali<sup>6</sup> indica una condizione di sostanziale stabilità rispetto al 2015: l'insieme dei processi di *Operations* assorbe la parte prevalente della spesa IT (45,5%); seguono i Processi di supporto e i Processi di *marketing*, commerciali e *customer service* e, da ultimo, i Processi di governo.

Rimane costante rispetto ai due anni precedenti anche il rapporto tra le attività *Business*<sup>7</sup> e quelle *Functions*<sup>8</sup>: le prime continuano ad assorbire circa i due terzi del *cash out* IT, mentre solo un terzo è destinato ad attività di supporto e governo dell'azienda stessa. Il 61,1% del *cash out* IT è stato impegnato per attività di *Run*, a fronte di un 38,9% destinato al *Change*. Rispetto all'esercizio 2015, la quota di *Change* risulta più elevata di circa tre punti percentuali, a conferma dell'impegno dei gruppi nella realizzazione di iniziative IT volte a favorire l'innovazione di prodotti e servizi e il miglioramento dei processi aziendali.

Il 13,8% del *cash out* IT 2016 è dedicato a interventi di *compliance*. L'ambito che ha assorbito la maggiore quota di spesa è quello della Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA, seguito da Normativa contabile/fiscale, Normativa mercati finanziari e Trasparenza.

Il *trend* della spesa IT si riflette anche sull'andamento degli indicatori di costo, calcolati confrontando i costi IT con le principali grandezze di conto economico e operative.

L'analisi sui profili organizzativi evidenzia che sette gruppi forniscono servizi IT all'esterno del gruppo bancario: tutti in ambito nazionale e uno anche all'estero. I servizi forniti riguardano prevalentemente la gestione delle *Server Farm* e lo *Sviluppo* e la manutenzione delle applicazioni.

---

<sup>4</sup> Il *cash out* è l'insieme di spese correnti e investimenti.

<sup>5</sup> La voce "Altri servizi" è comprensiva di canoni, progetti chiavi in mano e servizio di *Disaster recovery*.

<sup>6</sup> La classificazione delle aree funzionali fa riferimento, a fini di omogeneità, alla tassonomia dei processi bancari di ABI Lab.

<sup>7</sup> L'ambito *business* è composto dalle due aree funzionali "Processi di *Operations*" e "Processi di *marketing*, commerciali e *customer service*".

<sup>8</sup> L'ambito *functions* è composto dalle due aree funzionali "Processi di governo" e "Processi di supporto".

---

Nel triennio 2014-2016 sei gruppi hanno apportato parziali modifiche al loro assetto per la fornitura di servizi IT: quattro hanno internalizzato la gestione di alcuni servizi e due invece hanno fatto ricorso a forme di esternalizzazione. Nel biennio 2017-2018 sette gruppi hanno pianificato modifiche al proprio assetto.

Il ricorso all'*outsourcing* per la gestione dei servizi IT è significativo in tutte le aree tematiche. La gestione dei POS continua a essere il servizio maggiormente affidato a un fornitore esterno, seguito da *Mainframe* e Reti dati/fonia fissa. Restano invece prevalentemente in *insourcing* le attività di gestione di Fonia mobile, *Server Farm*, Sistemi decentrali e dotazioni individuali e lo Sviluppo applicativo.

Per quanto riguarda la collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT, quasi tutti i gruppi del campione mantengono la Definizione delle architetture IT all'interno del settore IT. In generale, si conferma l'orientamento a mantenere all'interno soprattutto le funzioni che rivestono un'importanza strategica per l'IT, quali: *Disaster Recovery*, Sicurezza informatica, *IT Performance* e *SLA management* e *IT Program management*. La funzione di *IT Procurement* mostra una progressiva tendenza a essere posizionata fuori dal settore informatico.

Prosegue anche per il 2016 l'approfondimento sul tema dell'innovazione tecnologica, con un'analisi sul livello di utilizzo, sul *trend* di spesa e sui principali ambiti di impiego di alcune tecnologie di maggior interesse in ambito bancario.

Tra le tecnologie più promettenti, in termini di previsione di utilizzo o di studio, spiccano quelle relative all'analisi dei dati quali: *Text analysis/Semantic analysis*, *Predictive analytics*, *Big data* e *Advanced analytics*, quest'ultima peraltro già ampiamente utilizzata. Tra le tecnologie emergenti, ovvero quelle con basso livello di utilizzo ma significativa attività di sperimentazione, rilevano: *Blockchain*, *IoT (Internet of Things)*, *NFC (Near Field Communication)* e Riconoscimento biometrico. Interessante notare che non risulta ancora nessun utilizzo per *Blockchain*, ma il 20% dei gruppi ne prevede l'adozione nel biennio 2017-2018.

Con riferimento alla previsione di spesa, si osserva un *trend* in aumento generalizzato, più marcato per le tecnologie già maggiormente in uso, quali *Document management/Firma digitale*, *Mobile* esterno e *Cyber & Fraud Security*.

Le iniziative di innovazione tecnologica a supporto dei processi bancari, avviate o in corso nel 2016, si concentrano soprattutto nelle aree di *business* e sono finalizzate prevalentemente al miglioramento di prodotti o servizi già disponibili. La Gestione dei canali di contatto con la clientela, nell'area *marketing*, si conferma in assoluto il processo maggiormente coinvolto da interventi di innovazione, anche per l'introduzione di nuovi prodotti o servizi.

Il rapporto tra il numero dei dipendenti IT e l'intera compagine del personale, con riferimento all'intero campione, è pari in media al 3,8%.

Le analisi sul personale IT, effettuate su un campione di gruppi con almeno 50 dipendenti IT, confermano che la maggior parte degli addetti opera nell'area Applicazioni, dove arriva a rappresentare il 55% (in termini di FTE) di tutto il personale informatico; le altre aree tematiche assorbono il 22,9% del personale IT e il restante 22,1% è distribuito nelle Funzioni trasversali, dove la Sicurezza IT continua ad assorbire il maggior numero di risorse (4,2%).

Più della metà del personale IT (52,3%) si concentra nella fascia d'età tra i 35 e i 50 anni, il 29,7% ha un'età compresa tra 50 e 60 anni e il 3,1% supera i 60; solo il 15% ha meno di 35 anni. I Dirigenti rappresentano l'1,7% dell'intera compagine. Gli uomini continuano a essere in netta maggioranza rispetto alle donne, costituendo in media più di tre quarti del totale dei dipendenti IT. La presenza delle donne rimane minoritaria rispetto a quella degli uomini in tutti i ruoli contrattuali e diminuisce al salire nella gerarchia, dal 31,9% nelle Aree professionali al 7% tra i

---

Dirigenti. Rispetto all'anno precedente, si osserva una flessione della presenza femminile in tutti i livelli contrattuali ad eccezione delle Aree professionali.

I dipendenti sotto i 35 anni costituiscono una presenza significativa solo nelle Aree professionali (31%); la percentuale scende al 3,9% tra i Quadri-direttivi 1-2 fino ad arrivare allo 0,5% tra i Quadri-direttivi 3-4 e allo 0,2% tra i Dirigenti. Situazione opposta si verifica per gli *over 50*, la cui presenza è limitata al 16,7% (di cui l'1,3% con più di 60 anni) nelle Aree professionali e aumenta gradualmente al crescere del livello contrattuale fino a rappresentare il 57,9% (di cui il 5,1% *over 60*) tra i Dirigenti.

Forme strutturate di telelavoro o di *smart working* con dispositivi aziendali sono molto diffuse: oltre l'85% dei gruppi consente lo *smart working* da sede aziendale, oltre il 70% lo consente al di fuori dell'azienda; poco meno del 60% prevede il regime di telelavoro. Scarso, invece, il ricorso al telelavoro/*smart working* con dispositivi personali.

## Banche individuali

Il campione esaminato nell'analisi individuale è costituito da 60 banche, di cui 8 "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non partecipanti alla Rilevazione; tale campione rappresenta il 73,1% dell'intero sistema bancario in termini di fondi intermediati.

Il *retail banking* rappresenta l'attività prevalente, con una percentuale media del 62,5%; seguono, a distanza, il *corporate and investment banking* (24,6%) e il *private banking* (6,7%).

Il 58,4% delle banche utilizza servizi IT (in *outsourcing* o *facility management*) forniti dal gruppo bancario di appartenenza, il 35% ricorre a servizi da società esterna e solo il 6,7% delle banche gestisce in proprio (*insourcing*) le risorse IT.

La ripartizione dei costi IT per aree tematiche mostra che quasi la metà del TCO viene assorbita dalle Applicazioni (47,8%), quasi un quarto dal *Data Center* (24,1%) e le restanti quote sono ripartite tra Sistemi periferici (14,7%), Sistemi trasmissivi (8%) e Altri costi IT e Sicurezza (5,4%).

La ripartizione dei costi IT per fattori produttivi evidenzia che il 78,3% del TCO è assorbito da Servizi da terzi, forniti per il 53,8% da una componente bancaria o società strumentale del gruppo di appartenenza e per il 24,5% da una Società esterna.

---

# Evoluzione del sistema bancario italiano<sup>9</sup>

Nel 2016 la ripresa dell'economia e le condizioni monetarie espansive si sono riflesse positivamente sulla qualità del credito delle banche italiane. Il flusso di nuovi crediti deteriorati in rapporto ai prestiti è sceso ai livelli registrati prima della crisi finanziaria; la loro consistenza, ereditata dalla lunga recessione, si riduce gradualmente. Il credito al settore privato non finanziario ha ripreso a crescere, seppure a ritmi contenuti.

Il risultato di gestione delle banche e dei gruppi italiani è diminuito di circa un quarto, principalmente a causa del calo dei ricavi. Si sono ridotti sia il margine di interesse sia gli altri ricavi. I ricavi da commissioni connessi con i servizi di investimento e di risparmio gestito si sono ridotti del 25% rispetto al picco dello scorso anno.

I costi operativi sono cresciuti del 2,5% e la loro incidenza sul margine di intermediazione è salita al 73,6% (66,4 alla fine del 2015); l'aumento è dipeso dagli oneri di natura straordinaria connessi con i piani di incentivazione intrapresi dai principali gruppi per ridurre il numero dei dipendenti.

Le rettifiche di valore su crediti sono cresciute del 47,4% e il loro ammontare è stato pari a 1,5 volte il risultato di gestione (0,8 volte nel 2015). La scelta di alcuni intermediari di aumentare significativamente il grado di copertura dei prestiti deteriorati ha influito sul rendimento del capitale e delle riserve (Return On Equity, ROE) che, al netto delle svalutazioni sugli avviamenti, è stato negativo per 5,7 punti percentuali (nel 2015 era stato positivo per 3,1).

***La struttura dell'industria bancaria italiana*** - Al 31 dicembre 2016 erano attive in Italia 604 banche: 129 appartenenti a 70 gruppi bancari, 393 non appartenenti a gruppi e 82 filiali di banche estere. La categoria più numerosa tra le banche non appartenenti a gruppi è quella delle banche di credito cooperativo (BCC; 325), seguite dalle banche costituite in forma di società per azioni (53) e dalle banche popolari (15). Il numero di banche attive si è ridotto di 39 unità rispetto a un anno prima.

Lo scorso anno il numero di sportelli bancari è sceso del 4,1%, a circa 29.000 unità (del 15,0% rispetto al 2008). La diminuzione, in atto da tempo per gli intermediari maggiori, si osserva per le banche più piccole a partire dal 2013. Nel 2016 è proseguita la diffusione dei canali distributivi digitali; alla fine dell'anno il 62% delle famiglie poteva accedere al proprio conto di deposito attraverso questa modalità e il 54% poteva effettuare funzioni dispositive (59% e 51%, rispettivamente, alla fine del 2015).

---

<sup>9</sup> Fonte: Banca d'Italia, Relazione annuale per il 2016.



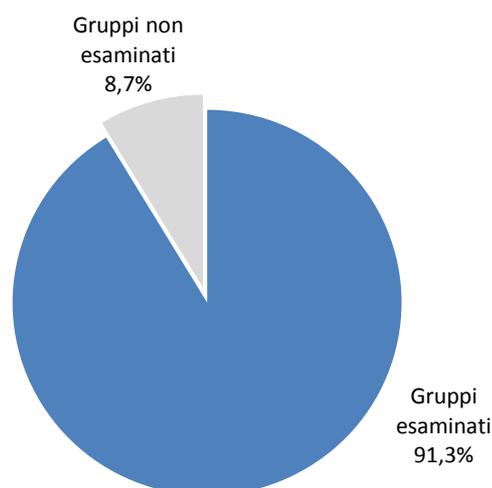
# Caratteristiche del campione

Il campione della “Rilevazione sull’IT nel sistema bancario italiano – Profili economici e organizzativi – Esercizio 2016” è costituito, come di consueto, da gruppi bancari e banche.

Le analisi contenute nella Rilevazione, salvo diversa indicazione, fanno riferimento alla realtà dei gruppi all’interno del perimetro nazionale, limitatamente alle componenti bancarie e alle società strumentali, IT e non IT, che operano a supporto dell’attività bancaria (c.d. perimetro CIPA).

Hanno partecipato alla Rilevazione 23 gruppi, che rappresentano il 91,3% dell’insieme dei gruppi bancari in termini di totale attivo<sup>10</sup> (cfr. Figura 1), e 60 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**



In Appendice è riportata la rappresentatività del campione in termini di fondi intermediati e di numero di sportelli e dipendenti, con riferimento al perimetro CIPA (cfr. Figura 66 e Figura 67).

Per l’esercizio 2016 si conferma il criterio di classificazione dei gruppi bancari per dimensione operativa, in base al quale il campione viene suddiviso in:

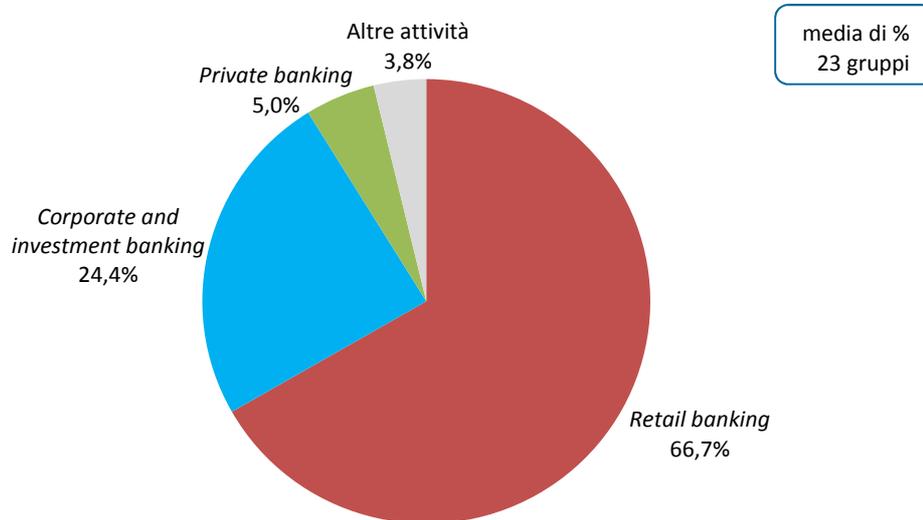
- 5 gruppi Principali;
- 13 gruppi Medi, suddivisi in 5 Medi A e 8 Medi B;
- 5 gruppi Altri<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Il totale attivo considerato, al 31.12.2016, fa riferimento al gruppo bancario comprensivo di tutte le sue componenti (bancarie e non bancarie) soggette a normativa prudenziale (es: banche, società strumentali, società finanziarie, SIM, filiali estere).

<sup>11</sup> Cfr. par. 4.2 - Campione dei gruppi bancari.

Dal punto di vista dell'operatività bancaria, analizzata sulla base del margine di intermediazione<sup>12</sup>, si rileva che la maggior parte dei gruppi svolge prevalentemente attività di tipo *retail*: mediamente, il *retail banking* costituisce il 66,7% dell'operatività complessiva. Il 24,4% è costituito da attività di *corporate and investment banking*, il 5% da *private banking*, mentre altre forme di operatività sono residuali<sup>13</sup> (cfr. Figura 2).

**Figura 2 - Attività bancaria**



In Appendice è riportata l'analisi dell'attività bancaria per classe dimensionale (cfr. Figura 68).

<sup>12</sup> Riferito al perimetro CIPA.

<sup>13</sup> Es. finanza, *asset liability management*, tesoreria, servizi per enti pubblici.

# Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici

## 1.1 Andamento dei costi IT

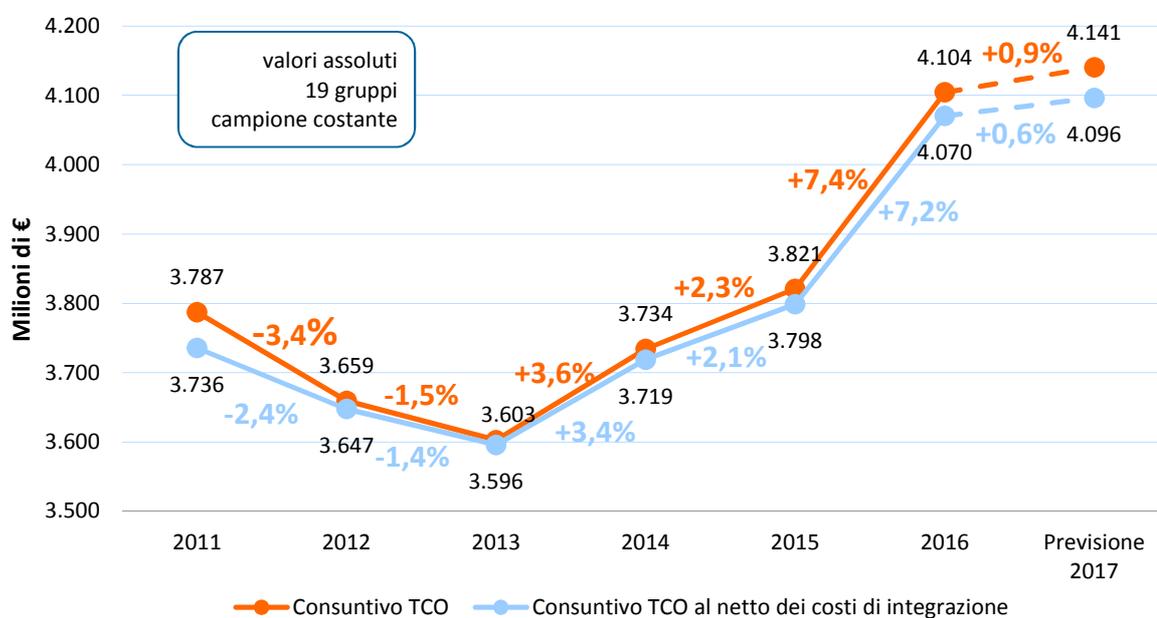
Nel presente paragrafo vengono analizzati l'andamento complessivo dei costi IT<sup>14</sup>, quello dei costi di integrazione, nonché le azioni di ottimizzazione della spesa informatica.

### 1.1.1 Andamento del TCO

Il 2016 segna un deciso aumento dell'impegno economico sostenuto dai gruppi bancari per l'IT, che rafforza il *trend* crescente iniziato nel 2014 e proseguito nel 2015. L'andamento del TCO, con riferimento a un campione costante di 19 gruppi<sup>15</sup>, registra infatti un incremento del 7,4%, portando il TCO complessivo a 4.104 milioni di euro.

Le previsioni per il 2017, sempre a campione costante, confermano il *trend* positivo, seppure con una crescita molto più contenuta (+0,9%) (cfr. Figura 3).

Figura 3 - Andamento del TCO



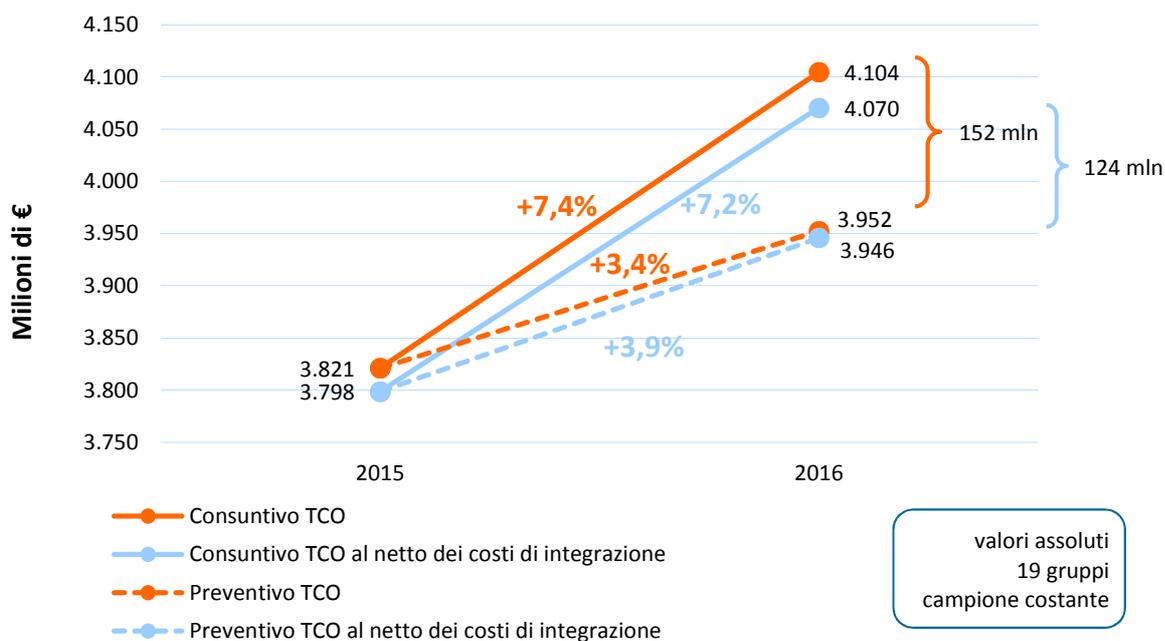
<sup>14</sup> Con il termine "costi" si fa riferimento al TCO (*Total Cost of Ownership*), cioè l'insieme di spese correnti e ammortamenti, incluse le svalutazioni (Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT).

<sup>15</sup> Il campione costante è costituito dai gruppi partecipanti che hanno fornito il TCO per tutti gli anni dal 2011 al 2016; 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.

Il TCO al netto dei costi di integrazione<sup>16</sup> si attesta a 4.070 milioni di euro, evidenziando una crescita del 7,2%.

L'aumento del TCO 2016 rilevato a consuntivo risulta significativamente superiore a quello preventivato dagli stessi gruppi nell'anno precedente: con riferimento al campione costante di 19 gruppi, la stima per il 2016 prefigurava un aumento del 3,4% rispetto al 2015, a fronte di un aumento effettivo del 7,4%. Il consuntivo 2016 risulta quindi superiore al preventivo di 152 milioni di euro, che scendono a 124 considerando il TCO al netto dei costi di integrazione (cfr. Figura 4).

**Figura 4 - Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2016**

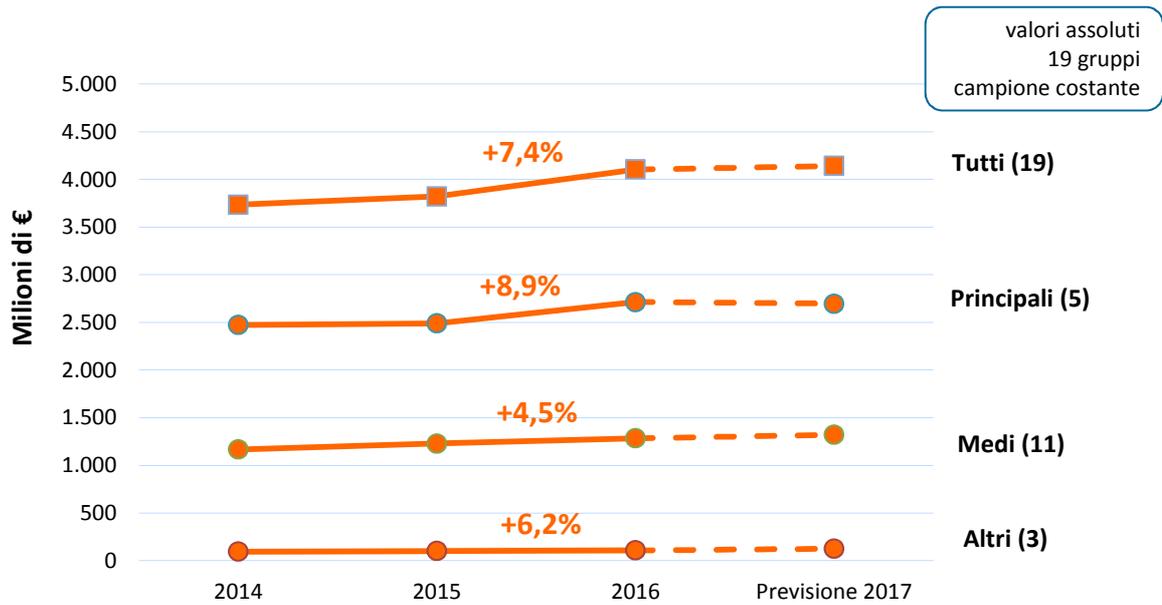


In Appendice è riportata la variazione percentuale individuale tra consuntivo e preventivo del TCO 2016 (cfr. Figura 69).

Analizzando l'aumento del TCO per classe dimensionale dei gruppi, si osserva che i 5 gruppi Principali, che nell'esercizio precedente avevano registrato un aumento del TCO piuttosto contenuto (+0,7%), mostrano il trend di crescita più elevato tra tutte le classi (+8,9%); i gruppi Medi e i gruppi Altri registrano entrambi un significativo aumento del TCO (rispettivamente del +4,5% e +6,2%), pur se inferiore a quello del 2015 (+5,3% e +7,7%) (cfr. Figura 5).

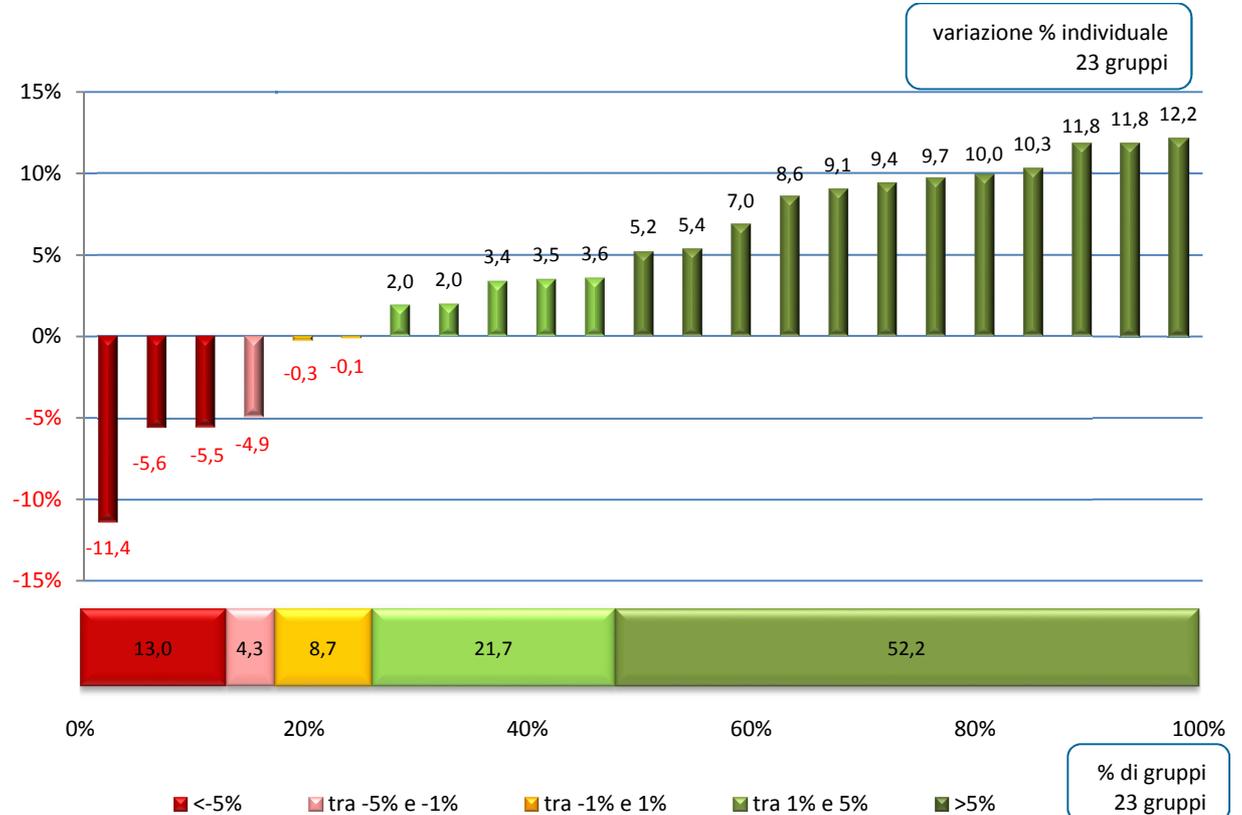
<sup>16</sup>Per maggiori dettagli cfr. par. 1.1.2 - Andamento dei costi di integrazione.

**Figura 5 - Andamento del TCO per classe dimensionale**



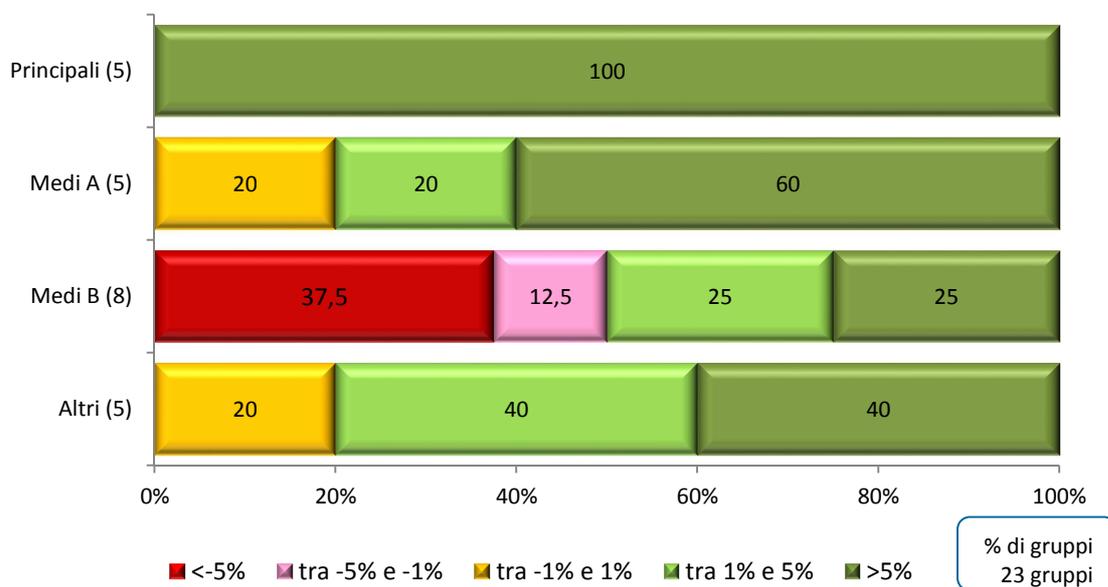
Esaminati singolarmente, i 23 gruppi del campione completo presentano variazioni percentuali del TCO 2016/2015 diversificate, da un minimo di -11,4% a un massimo di +12,2%. Quasi il 74% dei gruppi registra un incremento dei costi IT superiore all'1% e tra questi il 52,2% segnala incrementi superiori al 5%; tra i sei gruppi che registrano una diminuzione, solo tre la indicano significativa, ossia maggiore del 5% (cfr. Figura 6).

**Figura 6 - Variazione percentuale individuale del TCO 2016/2015**



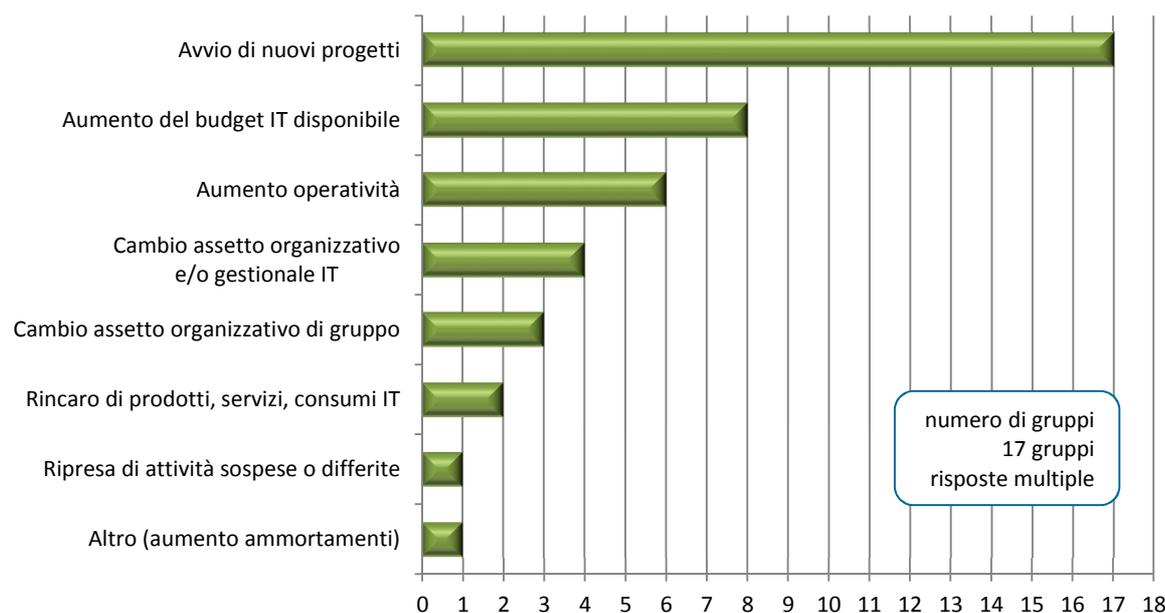
Analizzando le fasce di variazione 2016/2015 del TCO dei gruppi, suddivisi per classe dimensionale, si osserva che tutti i gruppi Principali si collocano nella fascia di aumento superiore al 5%, mentre le fasce di riduzione oltre il 5% e tra il 5% e l'1% riguardano unicamente i gruppi Medi B, nella misura del 50% (cfr. Figura 7).

**Figura 7 - Fasce di variazione 2016/2015 del TCO per classe dimensionale**



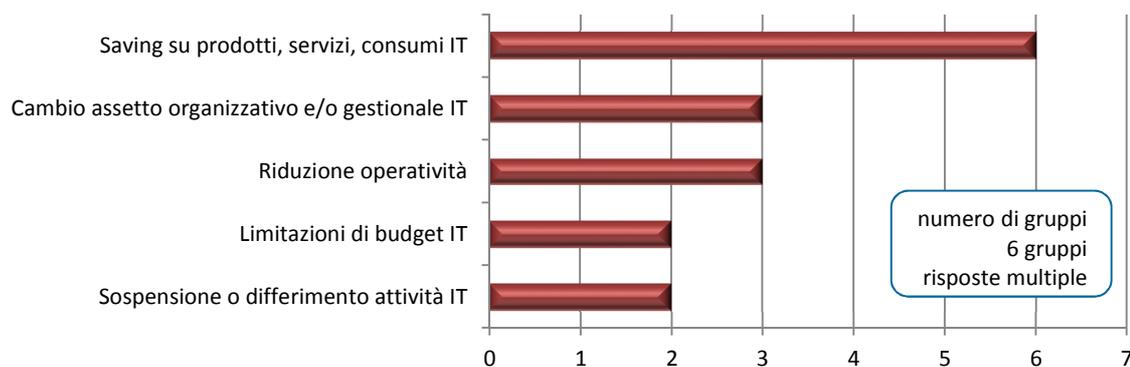
L'aumento del TCO 2016, segnalato da 17 gruppi, risulta principalmente connesso con lo sviluppo di nuove iniziative: tutti i gruppi forniscono infatti, come motivazione principale della crescita dei costi IT, l'avvio di nuovi progetti. Seguono, a distanza, l'aumento del budget IT disponibile (8 gruppi) e dell'operatività (6 gruppi); meno frequenti sono le motivazioni legate a cambiamenti dell'assetto organizzativo dell'IT (4 gruppi) o anche del gruppo (3 gruppi). Tra le "altre" cause di aumento, infine, un gruppo segnala l'incremento delle quote di ammortamento (cfr. Figura 8).

**Figura 8 - Principali cause di aumento del TCO**



I fattori che hanno maggiormente influito sulla riduzione dei costi IT sono la realizzazione di risparmi su prodotti, servizi e consumi IT, segnalata da tutti i gruppi (6) che hanno avuto una diminuzione del TCO, il cambio dell'assetto organizzativo e/o gestionale dell'IT e la riduzione dell'operatività, indicati entrambi da tre gruppi. Due gruppi segnalano infine una limitazione del *budget* IT, mentre due indicano la sospensione o il differimento di attività IT, motivazioni entrambe assenti nell'esercizio precedente (cfr. Figura 9).

**Figura 9 - Principali cause di riduzione del TCO**



### 1.1.2 Andamento dei costi di integrazione

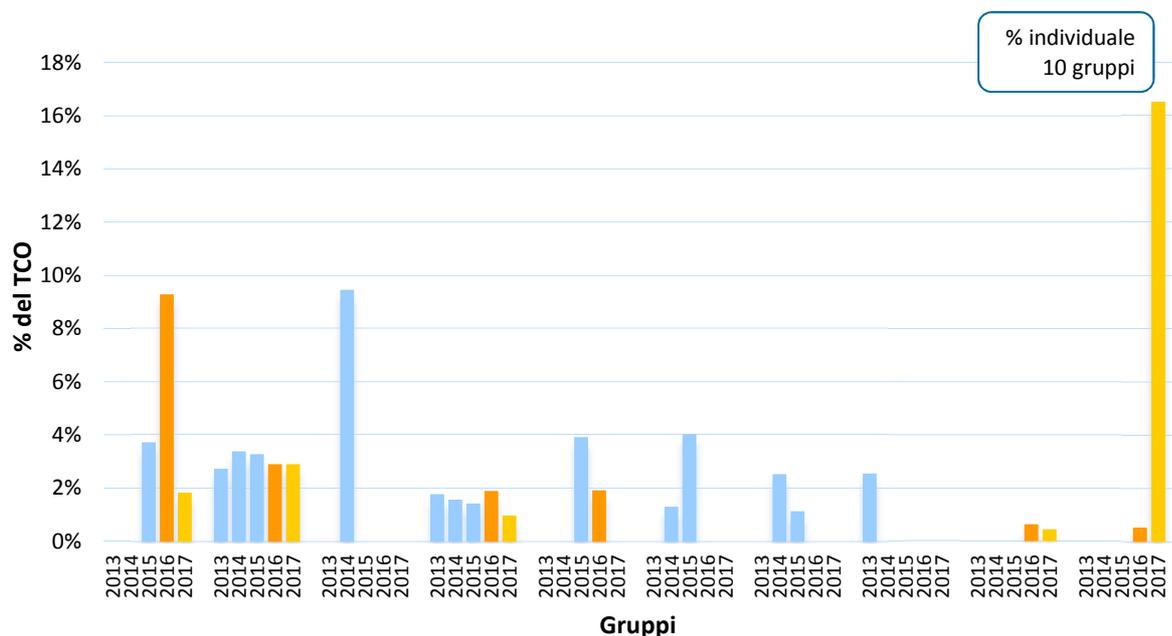
Per il 2016, sei gruppi dichiarano di aver sostenuto costi di integrazione, principalmente riconducibili a operazioni di fusione-incorporazione, per un totale di 34,1 milioni di euro, che rappresenta, in media, il 2,85% del TCO di questi gruppi. Tali costi risultano in crescita sia rispetto a quelli rilevati nel precedente esercizio (22,4 milioni di euro, segnalati da sei gruppi), sia con riferimento alle previsioni formulate per il 2016. Le previsioni per il 2017 indicano un *trend* ancora in crescita: sempre sei gruppi stimano costi di integrazione per un importo complessivo di 60,1 milioni di euro (cfr. Tabella 1).

**Tabella 1 - Andamento dei costi di integrazione 2013-2016 e previsione 2017**

	2013		2014		2015		2016		2017 (Prev.)	
	Gruppi	Mln di €	Gruppi	Mln di €						
<b>TCO gruppi con integrazione</b>	3	306	5	572	6	889	6	771	6	875
<b>Costi di integrazione</b>	3	7,0	5	15,5	6	22,4	6	34,1	6	60,1
		%		%		%		%		%
<b>Incidenza % media costi di integrazione/TCO gruppi con integrazione</b>	3	2,34%	5	3,63%	6	2,90%	6	2,85%	6	5,69%

Il fenomeno viene analizzato in dettaglio nella Figura 10, che riporta, in termini percentuali rispetto al TCO, l'andamento individuale dei costi di integrazione per un campione di dieci gruppi<sup>17</sup>, con riferimento al periodo 2013-2016 e alla previsione per il 2017.

**Figura 10 - Andamento individuale dei costi di integrazione 2013-2016 e previsione 2017**

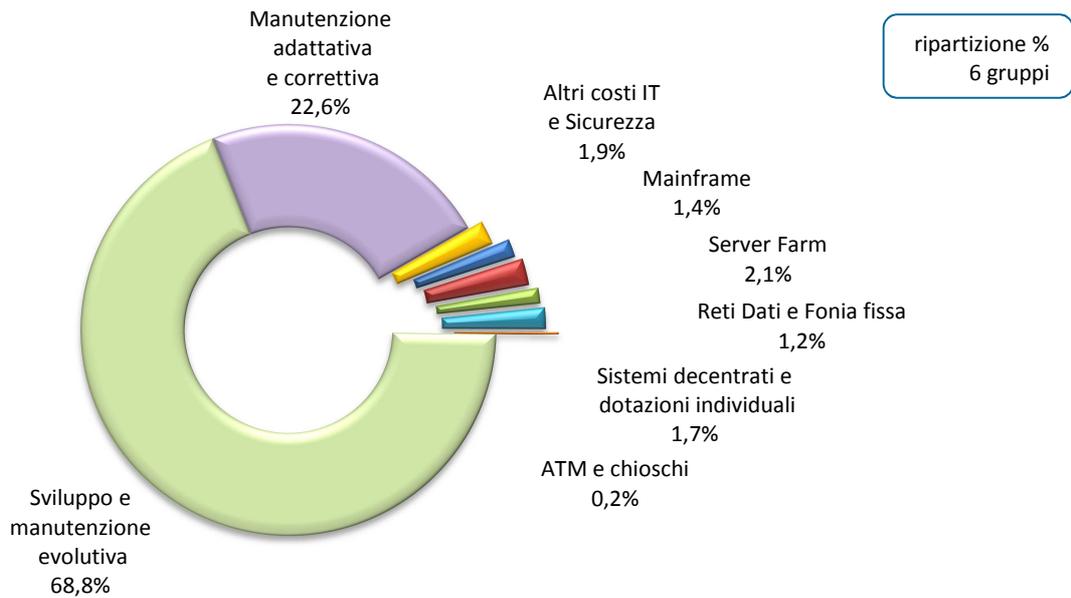


Analizzando la ripartizione percentuale del totale dei costi di integrazione nelle aree tematiche<sup>18</sup>, risulta che oltre il 91% della spesa è destinato agli adeguamenti del parco applicativo, solo un 3,5% al Data Center (*Mainframe* e *Server Farm*) e residuali sono i costi nelle aree Sistemi periferici e Sistemi trasmissivi (cfr. Figura 11 ).

<sup>17</sup> Il campione è composto da 10 dei 23 gruppi partecipanti alla Rilevazione per il 2016 che, per gli anni dal 2013 al 2017, hanno segnalato almeno una volta costi di integrazione.

<sup>18</sup> Cfr. 1.2 – I costi IT per aree tematiche.

**Figura 11 - Ripartizione dei costi di integrazione per aree tematiche**



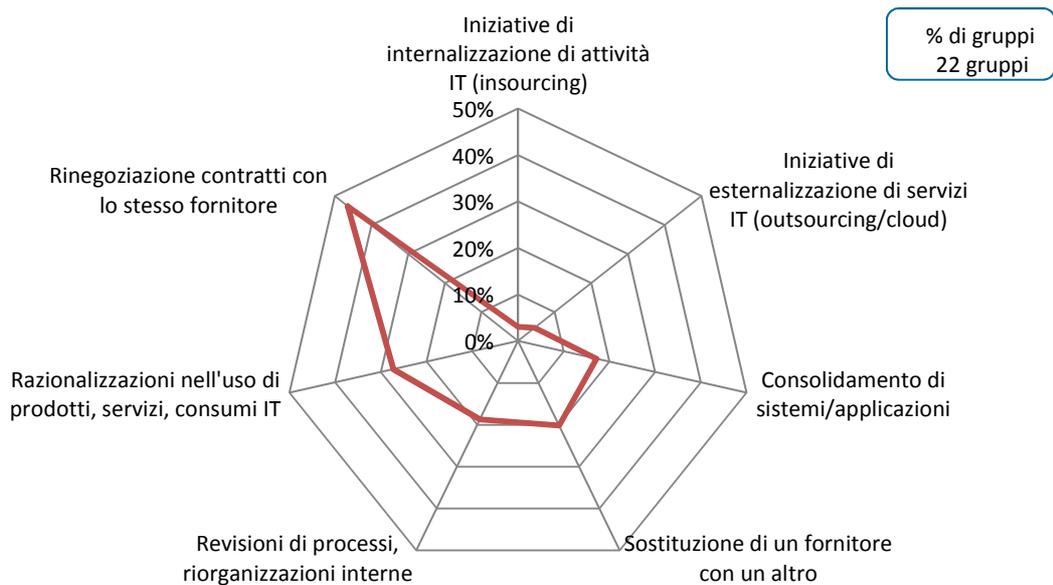
Nella Figura 70, in Appendice, è riportata la ripartizione dei costi di integrazione per aree tematiche, espressa in media di percentuali.

### 1.1.3 Iniziative per l'ottimizzazione dei costi IT

Ventidue gruppi del campione hanno attuato iniziative per l'ottimizzazione dei costi IT.

Tra le azioni intraprese, la rinegoziazione dei contratti con lo stesso fornitore si conferma quella ritenuta più efficace (oltre il 45% dei gruppi), seguita dalla razionalizzazione nell'uso di prodotti, servizi e consumi IT (27%). Un gruppo su cinque ritiene efficace la sostituzione di un fornitore o anche la revisione di processi e le riorganizzazioni interne. Poco o per nulla efficaci sono considerate le iniziative di internalizzazione e/o esternalizzazione di attività IT (cfr. Figura 12).

**Figura 12 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione dei costi IT**

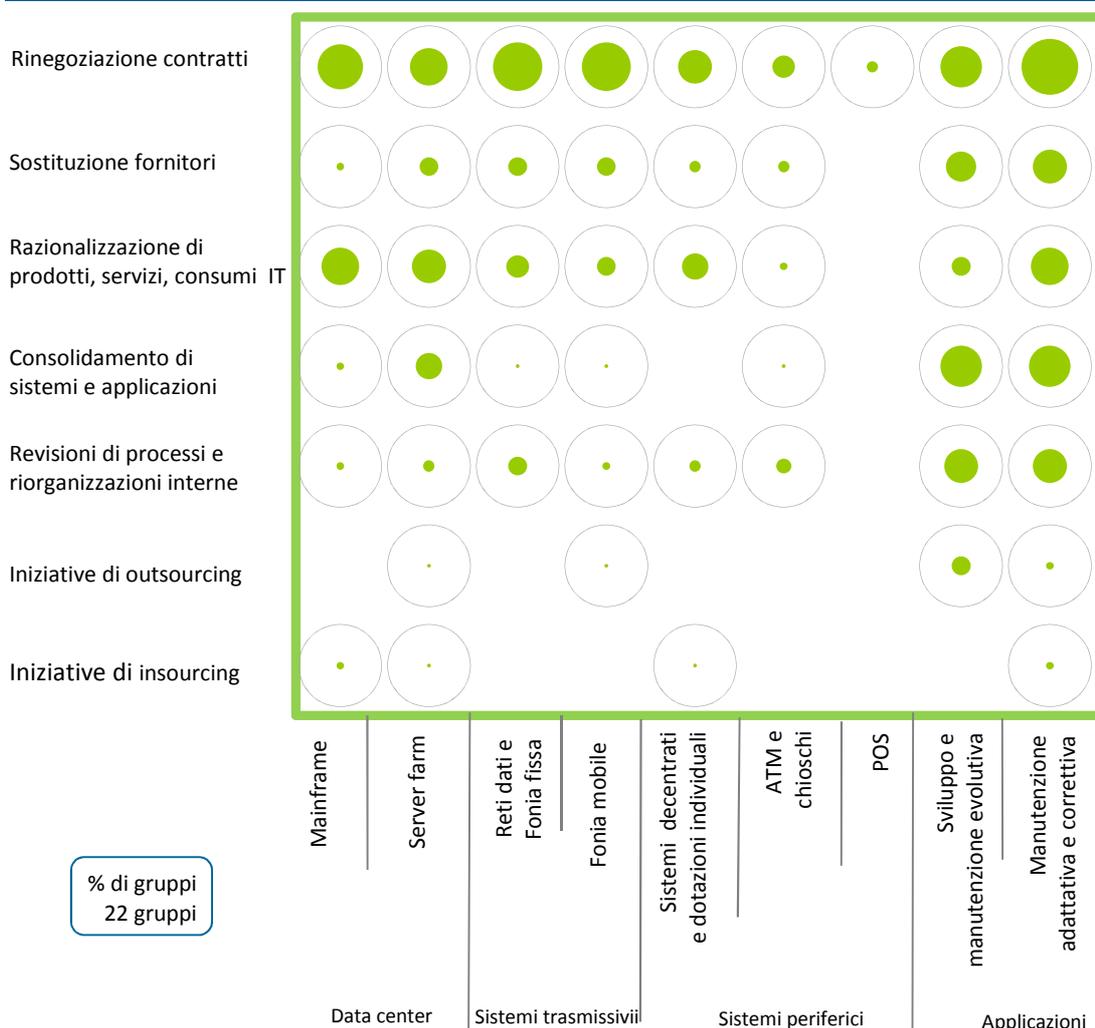


Esaminando le iniziative di contenimento dei costi con riferimento alle varie aree tematiche, emerge che la rinegoziazione dei contratti risulta efficace pressoché in tutte le aree, ad eccezione dei Sistemi periferici. I maggiori livelli di risparmio conseguiti riguardano Manutenzione adattativa e correttiva delle applicazioni, Reti dati e fonia fissa, Fonia mobile, *Mainframe*.

La razionalizzazione nell'uso di prodotti/servizi e nei consumi IT esplica invece la sua maggiore efficacia, oltre che nelle Applicazioni, anche nell'area *Data Center*, sia per *Mainframe* sia per *Server farm*.

L'area Applicazioni, che concentra la maggior quota della spesa IT, sia in termini di TCO sia di *cash out*<sup>19</sup>, è quella maggiormente interessata dalle diverse iniziative di risparmio; l'area Sistemi periferici, di contro, risulta quella meno adatta a recepire azioni di ottimizzazione dei costi (cfr. Figura 13).

**Figura 13 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione dei costi IT per area tematica**



<sup>19</sup> Cfr. par. 1.2 - I costi IT per aree tematiche.

## 1.2 I costi IT per aree tematiche

La Rilevazione per l'esercizio 2016 mantiene il modello di analisi dei costi per "aree tematiche" e per "fattori produttivi"<sup>20</sup>, utilizzato negli anni precedenti, che consente di ottenere una descrizione qualitativa dei costi IT sostenuti dai gruppi bancari per la fornitura di servizi informatici a supporto dell'attività bancaria.

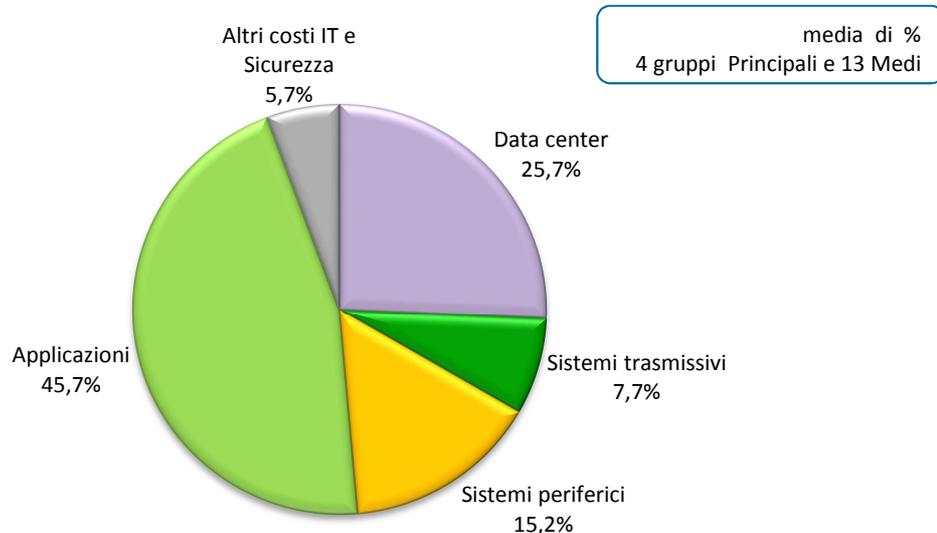
Da quest'anno, al fine di quantificare le spese sostenute per la protezione delle risorse informatiche, i costi di Sicurezza IT, precedentemente inclusi nelle aree tematiche, sono stati rilevati separatamente e accorpati nella voce "Altri costi IT e sicurezza"<sup>21</sup> (Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT). Pertanto le quote di TCO attribuite alle varie aree tematiche sono da considerarsi, in linea di massima, al netto dei costi di Sicurezza IT.

Lo scorporo dei costi di sicurezza IT dalle aree tematiche non consente, per la presente Rilevazione, di produrre analisi di confronto con gli esercizi precedenti.

Analizzando la ripartizione del TCO (spese correnti più ammortamenti) per aree tematiche<sup>22</sup> con riferimento ai soli gruppi Principali e Medi, si conferma che le aree Applicazioni (45,7%) e *Data Center* (25,7%) assorbono le maggiori quote dei costi IT, seguite a distanza da Sistemi periferici (15,2%) e Sistemi trasmissivi (7,7%). Interessante notare che, malgrado lo scorporo dei costi di sicurezza, l'area Applicazioni registra un aumento di oltre un punto percentuale rispetto al 2015 (cfr. Figura 14).

In Appendice sono riportati i risultati dell'analisi per classe dimensionale (da Figura 71 a Figura 73).

**Figura 14 - TCO per aree tematiche**



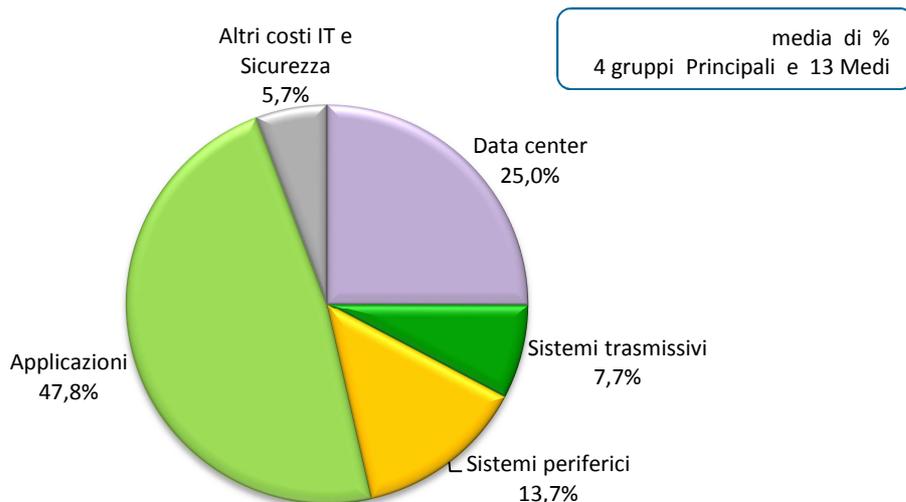
Osservando la stessa ripartizione in termini di *cash out* (spese correnti più investimenti), si nota che la quota di spesa attribuita all'area Applicazioni sale al 47,8%; tale risultato è influenzato dalla componente di investimento che pesa in maniera significativa in questa area (cfr. Figura 15).

<sup>20</sup> Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

<sup>21</sup> Poiché non tutti i gruppi sono stati in grado di isolare con sufficiente precisione i costi di sicurezza IT, per l'esercizio 2016 questi sono stati inclusi nella voce "Altri costi IT e sicurezza".

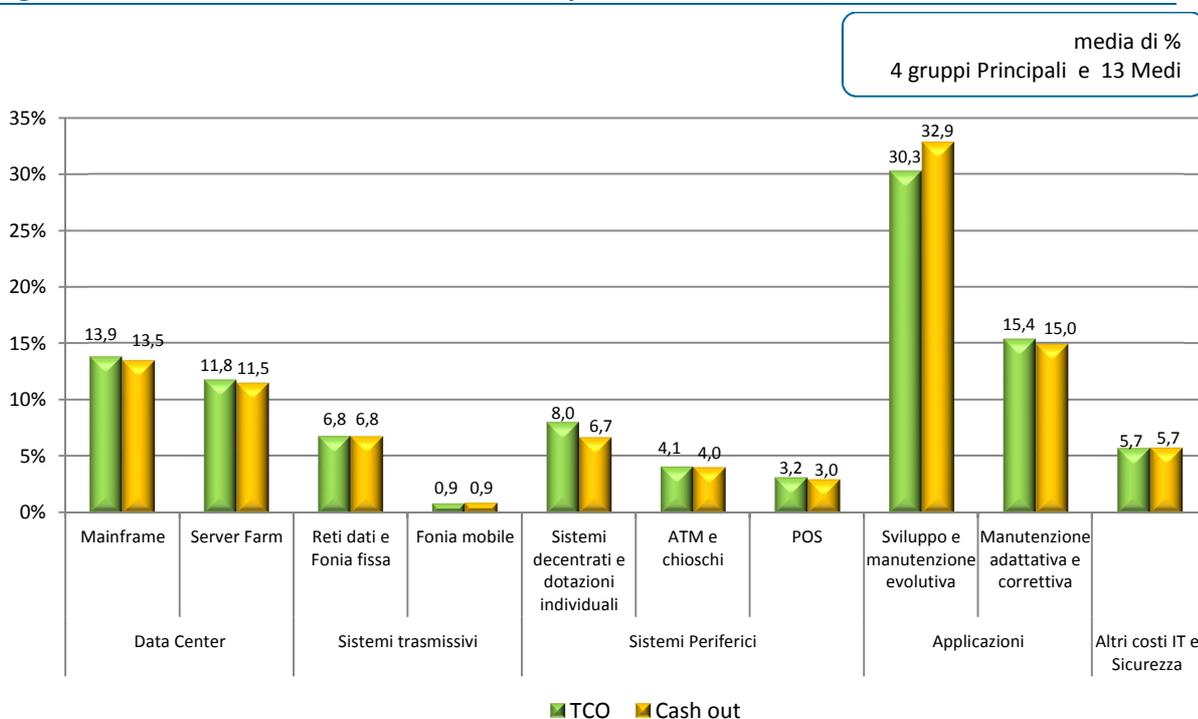
<sup>22</sup> Dall'analisi per aree tematiche sono stati esclusi i gruppi che hanno effettuato una ripartizione dei costi non sufficientemente dettagliata per garantire una significativa rappresentazione del fenomeno.

**Figura 15 - Cash out IT per aree tematiche**



Ponendo a confronto TCO e *cash out* distintamente per aree tematiche, si osserva che lo Sviluppo e manutenzione evolutiva delle applicazioni, oltre ad assorbire le maggiori quote di entrambi, è l'unica area che presenta una quota di *cash out* significativamente superiore a quella del TCO (32,9% rispetto a 30,3%); nelle restanti aree, ad eccezione dei Sistemi decentrati e dotazioni individuali, per i quali il TCO è significativamente superiore al *cash out* (8% rispetto a 6,7%), i due valori sono pressoché analoghi (cfr. Figura 16). I risultati dell'analisi per classe dimensionale sono riportati in Appendice (da Figura 74 a Figura 76).

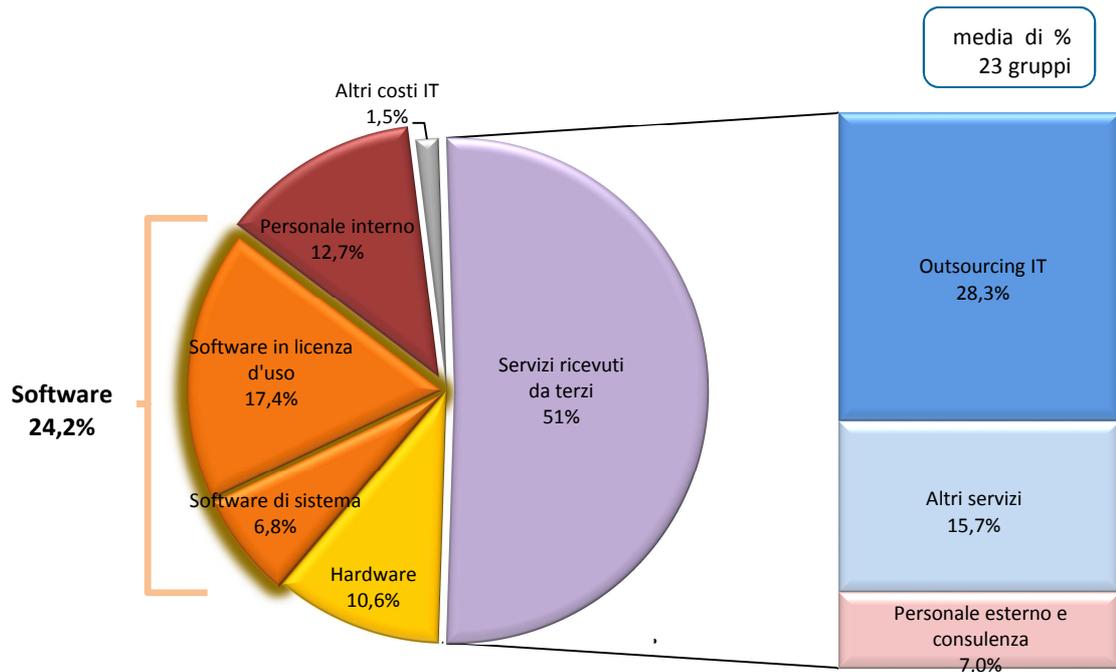
**Figura 16 - Confronto tra TCO e cash out IT per aree tematiche**



### 1.3 I costi IT per fattori produttivi

Analizzando la ripartizione per fattori produttivi del TCO dell'intero campione dei 23 gruppi, pari a 4.258 milioni di euro, si evidenzia che la quota media dei costi assorbita per i Servizi ricevuti da terzi rappresenta oltre la metà dei costi IT complessivi (51%) ed è suddivisa tra *Outsourcing IT* (28,3%), *Personale esterno e consulenza* (7%) e *Altri servizi*<sup>23</sup> (15,7%). I rimanenti costi sono ripartiti tra *Software* (24,2%), di cui il 17,4% relativo a licenze d'uso e il 6,8% a *Software* di sistema, *Personale interno* (12,7%) e *Hardware* (10,6%) (cfr. Figura 17).

**Figura 17 - TCO per fattori produttivi**

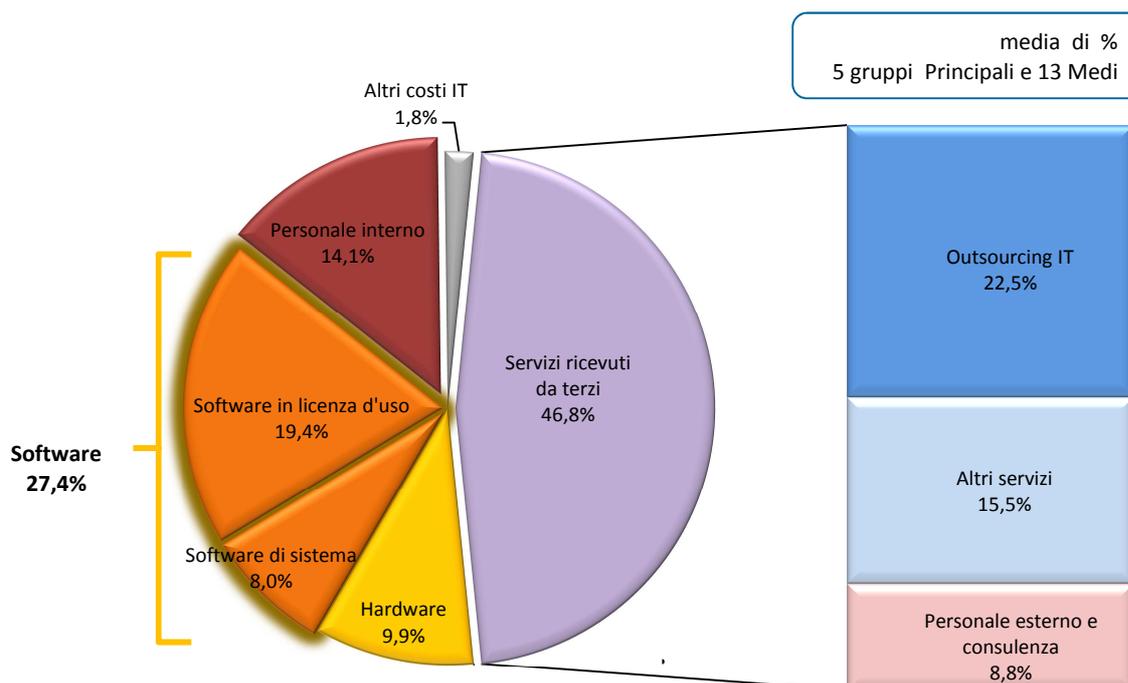


Restringendo l'analisi ai soli gruppi Principali e Medi, che gestiscono l'IT prevalentemente in *insourcing*, la quota media dei costi assorbita per i Servizi ricevuti da terzi scende al 46,8%: in particolare diminuisce sensibilmente la percentuale destinata all'*Outsourcing* (22,5%), mentre aumenta leggermente il ricorso a *Personale esterno e consulenza* (8,8%). Di contro, aumentano le quote relative al *Software* (27,4%), in particolare quello in licenza d'uso (19,4%), e al *Personale interno* (14,1%) (cfr. Figura 18).

I risultati dell'analisi per classe dimensionale sono riportati in Appendice (da Figura 77 a Figura 81).

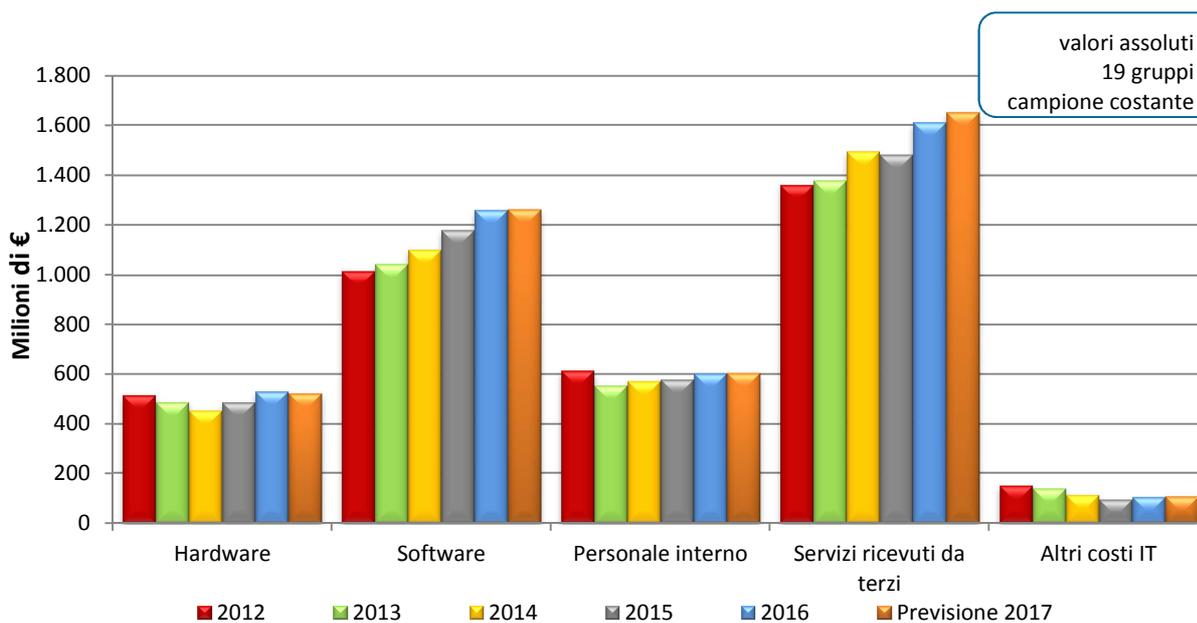
<sup>23</sup> La voce "Altri servizi" è comprensiva di canoni, progetti chiavi in mano e servizio di *disaster recovery*.

**Figura 18 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali e Medi**



Osservando l'andamento del TCO per fattori produttivi nel periodo 2012-2016, con riferimento a un campione costante di 19 gruppi, si osserva un *trend* in continua crescita per *Software* e, seppure con qualche discontinuità, per *Servizi da terzi*. Più stabile, ma comunque in leggero aumento, l'andamento dell'*Hardware* che, scontando gli effetti del *trend* negativo del periodo 2013-2014, si attesta sui valori del 2012. Analoga situazione per il personale interno che tuttavia non raggiunge ancora il livello del 2012. Le previsioni per il 2017 indicano una condizione di stabilità del TCO per tutti i fattori produttivi, ad eccezione dei Servizi da terzi per i quali si prevede un ulteriore, seppur minimo, aumento (cfr. Figura 19).

**Figura 19 - Andamento 2012-2016 e previsione 2017 del TCO per fattori produttivi**



## 1.4 Il *cash out* IT per aree funzionali e processi

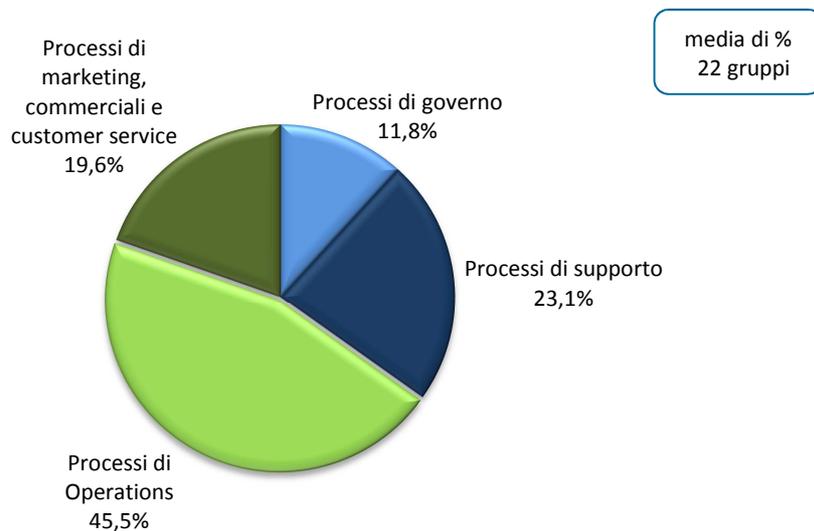
Il totale del *cash out* IT dei 23 gruppi che compongono l'intero campione per l'esercizio 2016 ammonta complessivamente a 4.634 milioni di euro, pari al 108,8% del TCO totale.

Anche nel 2016, per la ripartizione della spesa IT tra i processi bancari, è stata adottata la tassonomia ABI Lab<sup>24</sup>, invariata rispetto al 2015, che prevede una composizione articolata dei processi all'interno delle varie aree funzionali<sup>25</sup>.

Analizzando la ripartizione del *cash out* 2016 per aree funzionali, con riferimento a un campione di 22 gruppi rispondenti, emerge una condizione di sostanziale stabilità rispetto al 2015: l'insieme dei processi di *Operations* assorbe la parte prevalente della spesa (45,5%); seguono i Processi di supporto (23,1%) e i Processi di *marketing*, commerciali e *customer service* (19,6%) e, da ultimo, i Processi di governo (11,8%) (cfr. Figura 20).

Rimane costante rispetto ai due anni precedenti anche il rapporto tra le attività "core", orientate al *Business*<sup>26</sup>, e quelle dedicate al supporto funzionale, indicate come *Functions*<sup>27</sup>: le prime continuano ad assorbire circa i due terzi del *cash out* (65,1%), mentre solo un terzo (34,9%) è destinato ad attività di supporto e governo dell'azienda stessa.

**Figura 20 - Cash out IT per aree funzionali**



<sup>24</sup>Tassonomia dei processi bancari ABI Lab - versione 4.0.

<sup>25</sup>L'area "Processi di governo" comprende: Pianificazione strategica, Allocazione risorse e definizione del *budget*, Controllo di gestione, Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di vigilanza, Processo di *audit*, Gestione della *compliance*, Relazioni esterne, Comunicazione interna.

L'area "Processi di supporto" comprende: Organizzazione, Gestione sistemi informativi e telecomunicazioni, Gestione sicurezza, Risorse umane, Amministrazione, Gestione tesoreria aziendale, Supporto e consulenza legale e tributaria, Gestione organi sociali e partecipazioni, Supporto logistico e tecnico, Gestione contanti e valori.

L'area "Processi di *Operations*" comprende: Servizi bancari tipici, Servizi accessori, Credito, Finanza, Incassi e pagamenti.

L'area "Processi di *marketing*, commerciali e *customer service*" comprende: Sviluppo e gestione piano di *marketing*, Gestione portafoglio prodotti, Gestione canali di contatto con la clientela, Pianificazione e sviluppo commerciale, *Customer service*.

<sup>26</sup>L'ambito *Business* è composto dalle due aree funzionali "Processi di *Operations*" e "Processi di *marketing*, commerciali e *customer service*".

<sup>27</sup>L'ambito *Functions* è composto dalle due aree funzionali "Processi di governo" e "Processi di supporto".

Analizzando la ripartizione del *cash out* IT distintamente tra i processi che compongono le aree funzionali (cfr. Figura 21), si osserva che, similmente al 2015, quasi tutti i processi dell'area *Operations* raccolgono quote significative di spesa e, in particolare, Finanza, con il 13%, assorbe in assoluto la quota più elevata del *cash out* IT.

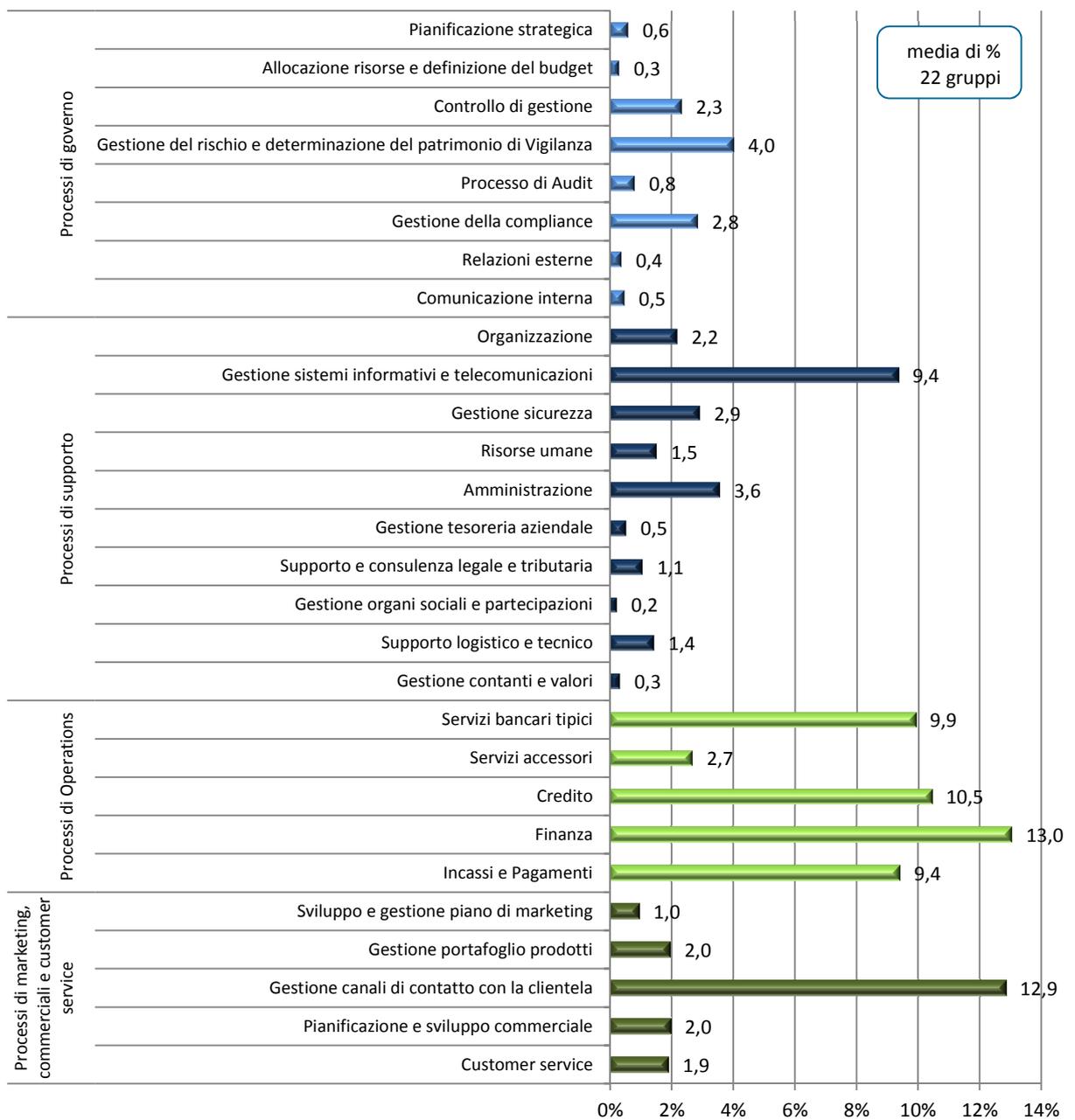
In seconda posizione, quasi a pari merito (12,9%), si colloca la Gestione dei canali di contatto con la clientela, ambito caratterizzato ancora da grande innovazione, che prevale decisamente tra i processi di *marketing*, assorbendo i due terzi del *cash out* IT dell'area.

Tra i Processi di supporto emerge la Gestione di sistemi informativi e telecomunicazioni (9,4%), seguita a distanza da Amministrazione (3,6%) e Gestione sicurezza (2,9).

Nell'ambito dei Processi di governo, tutti inferiori al 4%, rilevano solo quelli più sollecitati dalle regolamentazioni quali: Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di Vigilanza (4%), Gestione della *compliance* (2,8%) e Controllo di gestione (2,3%).

Le analisi di ripartizione del *cash out* IT per aree funzionali e processi riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale sono riportate in Appendice (da Figura 82 a Figura 91).

**Figura 21 - Cash out IT per processi e aree funzionali**



### 1.5 Ripartizione del *cash out* IT tra *Run* e *Change*

Analizzando su un campione di 22 gruppi rispondenti la ripartizione del *cash out* IT tra funzionamento corrente (*Run*) e cambiamento (*Change*), si osserva che il 61,1% è stato impegnato per il *Run*, a fronte di un 38,9% destinato al *Change* (cfr. Figura 22).

Rispetto all'esercizio 2015, la quota di *Change* risulta più elevata di circa tre punti percentuali, a conferma dell'impegno dei gruppi nella realizzazione di iniziative IT volte a favorire l'innovazione di prodotti e servizi e il miglioramento dei processi aziendali.

Confrontando tra loro le quote di *Run* e *Change*, distintamente nelle quattro aree funzionali, si osserva che i Processi di supporto e quelli di *Operations*, che insieme assorbono il 68,6% della

spesa IT, sono quelli dove la gestione corrente pesa maggiormente: il *cash out* IT per il *Run* è infatti quasi doppio rispetto a quello destinato al *Change*. Diversa la situazione per i Processi di governo e per i Processi di *marketing* dove la quota di *Change* rappresenta una parte decisamente più consistente.

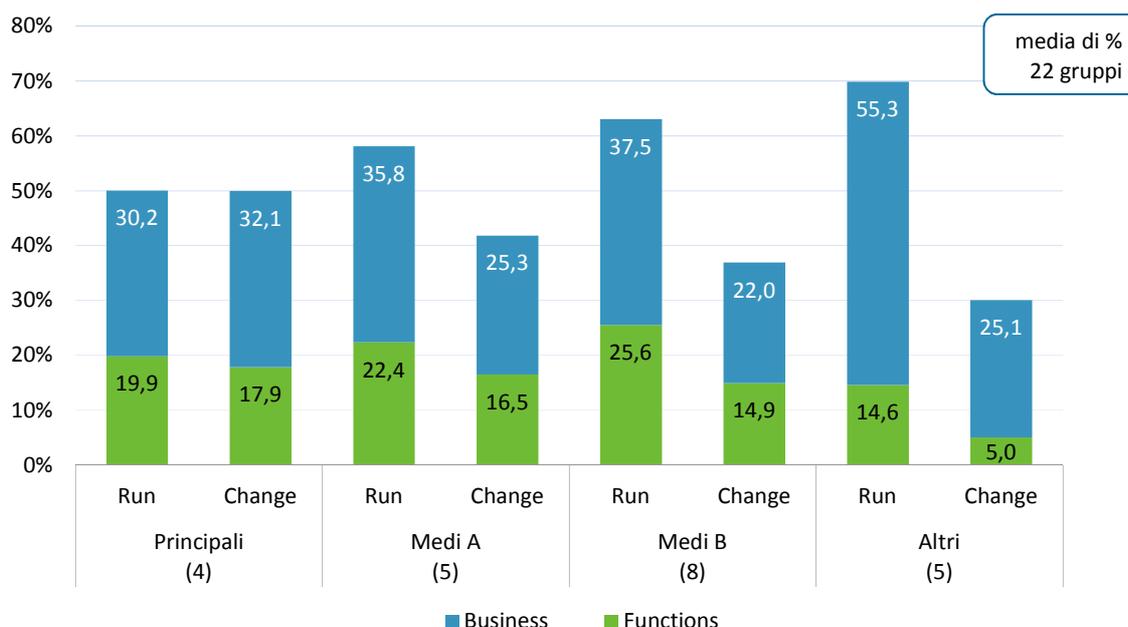
**Figura 22 - Cash out IT per processi e Run/Change**

		% cash out		Run	Change
<b>Functions</b>	Processi di governo	11,8%	=	6,1%	+ 5,7%
	Processi di supporto	23,1%	=	15,2%	+ 7,9%
<b>Business</b>	Processi di <i>Operations</i>	45,5%	=	29,0%	+ 16,5%
	Processi di <i>marketing</i> , commerciali e <i>customer service</i>	19,6%	=	10,8%	+ 8,8%
<b>Totale</b>		100%	=	<b>61,1%</b>	+ <b>38,9%</b>

media di %  
22 gruppi

Analizzando il fenomeno per classe dimensionale, si osserva che il divario tra *Run* e *Change* aumenta al diminuire della dimensione operativa dei gruppi, a discapito del *Change*, che passa dal 50% dei gruppi Principali al 30,1% dei gruppi Altri (cfr. Figura 23).

**Figura 23 - Cash out IT per Run/Change per classe dimensionale**

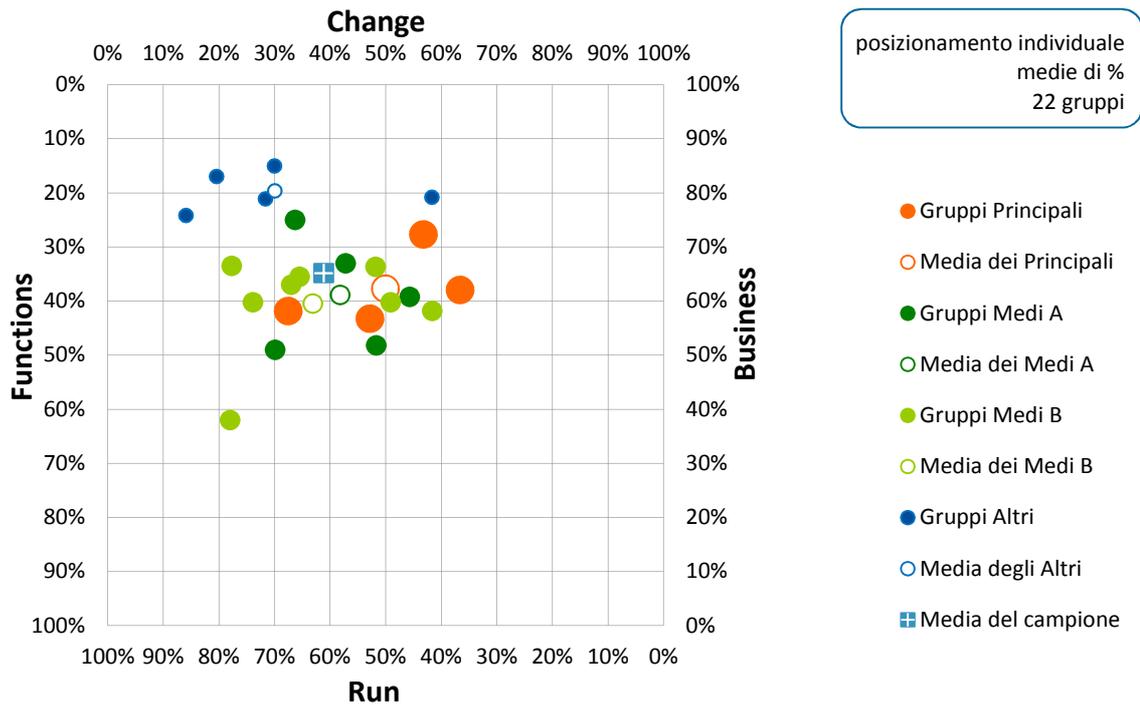


media di %  
22 gruppi

Per raffigurare il posizionamento individuale dei gruppi, suddivisi per classe dimensionale, relativamente alla ripartizione del *cash out* IT tra *Business/Functions* e *Run/Change*, ciascun gruppo è stato collocato in un quadrante dove i lati orizzontali rappresentano le percentuali di *Run e Change* e i lati verticali quelle di *Business e Functions* (cfr. Figura 24).

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'indicazione dei valori medi, per ogni classe dimensionale e per l'intero campione, facilita la stima dello scostamento di ciascun gruppo sia rispetto alla media del *peer group* sia rispetto alla media complessiva.

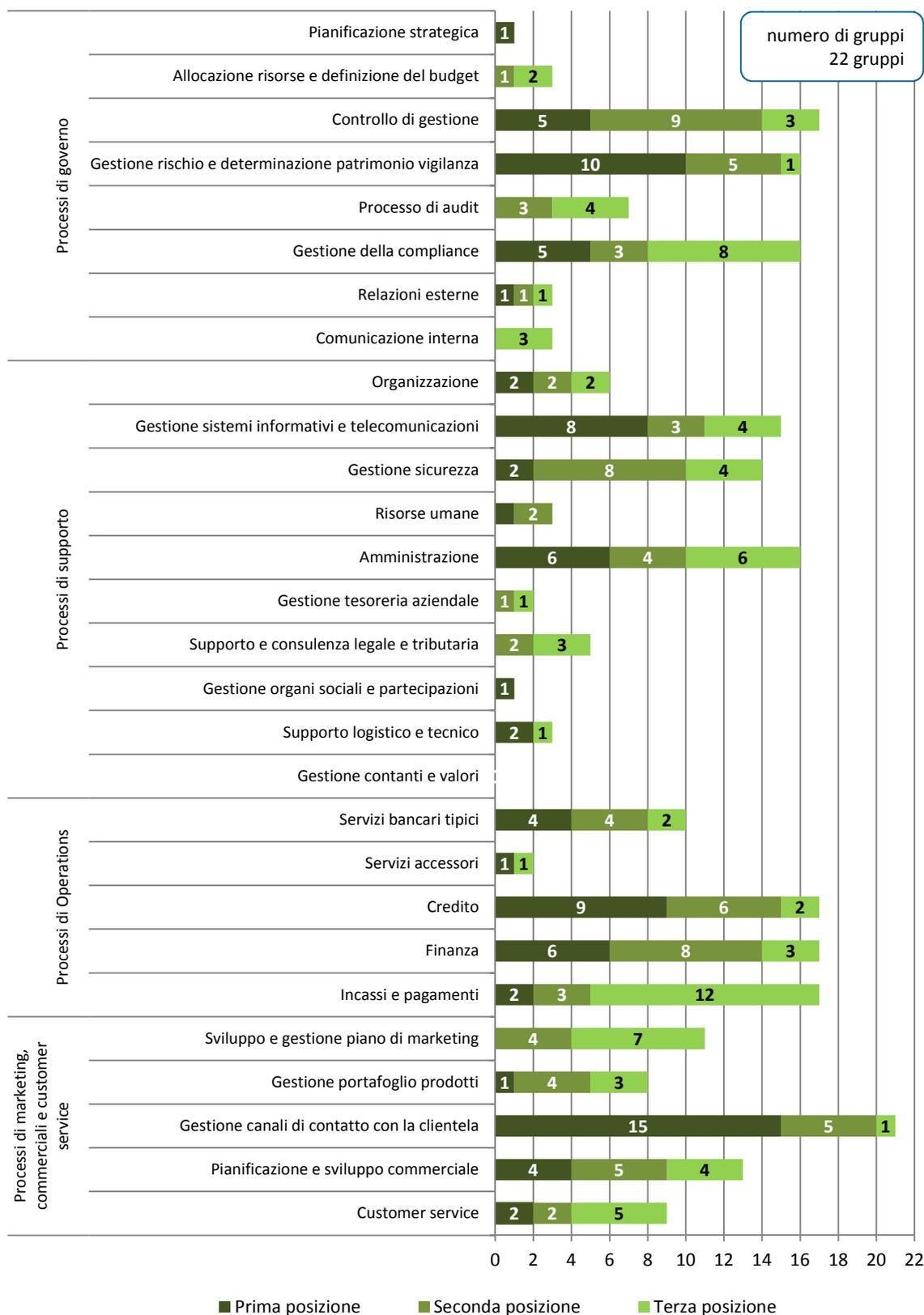
**Figura 24 - Cash out IT per Business/Functions e Run/Change per classe dimensionale**



A completamento dell'analisi del *cash out* IT destinato al *Change*, è stato chiesto ai gruppi di indicare, per ogni area funzionale e nell'ordine di importanza, i primi tre processi che hanno assorbito le maggiori quote destinate al *Change* (cfr. Figura 25).

Spicca tra tutti il processo Gestione canali di contatto con la clientela, collocato tra i primi tre processi dell'area *Marketing* da 21 gruppi e addirittura al primo posto da 15 di questi. Nelle restanti tre aree, i processi collocati prevalentemente al primo posto sono: Gestione del rischio e determinazione patrimonio di vigilanza (10 gruppi) nell'area *Governo*, Credito (9 gruppi) nell'area *Operations*, Gestione dei sistemi informativi e telecomunicazioni (8 gruppi) nell'area *Supporto* (cfr. Figura 25).

Figura 25 - Cash out IT destinato al Change per processi

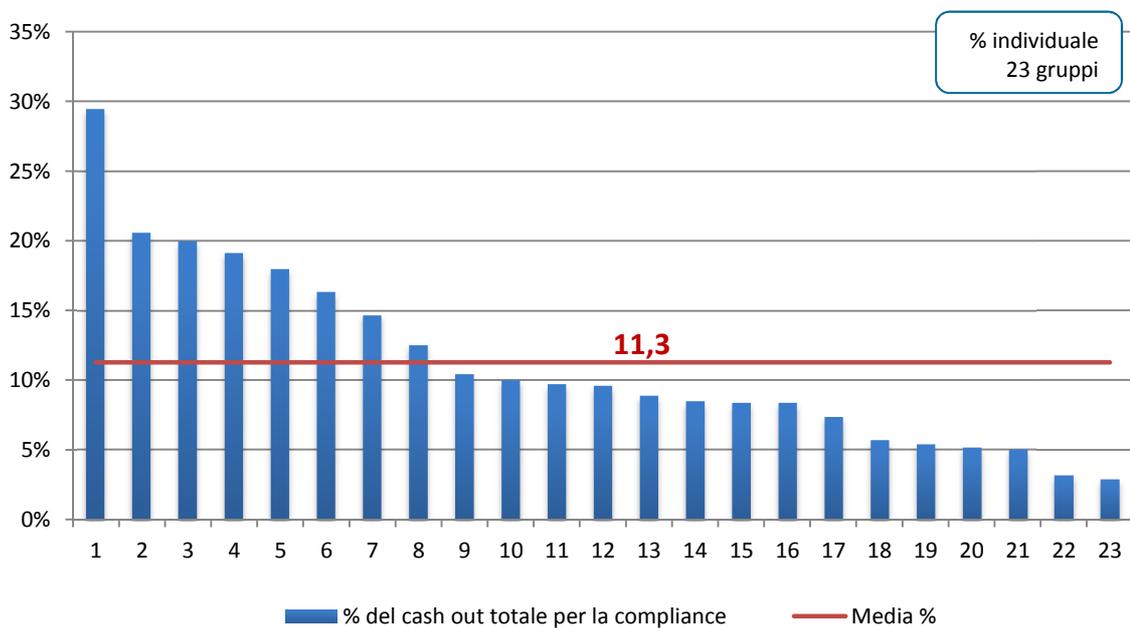


## 1.6 Finalità del *cash out* IT per la *compliance*

Tutti i gruppi del campione hanno fornito la percentuale del *cash out* IT per interventi di *compliance*. Complessivamente, la quota riservata alla *compliance* rappresenta, in valore assoluto, il 13,8% del *cash out* totale.

Nella Figura 26 sono riportate le percentuali individuali di *cash out* IT, riservate da ognuno dei gruppi per interventi di *compliance*, e la quota media risultante (11,3%). Quest'ultima è il risultato di situazioni molto diversificate da gruppo a gruppo, con valori variabili tra il 2,8% e il 29,4%. Tale variabilità, riscontrata anche nei precedenti esercizi, appare in parte riconducibile alle differenti modalità di imputazione dei costi di *compliance* adottate dai gruppi, al diverso periodo temporale di attuazione degli interventi, nonché, più in generale, alle difficoltà rilevate nell'isolare i costi di *compliance* nell'ambito della complessiva spesa IT.

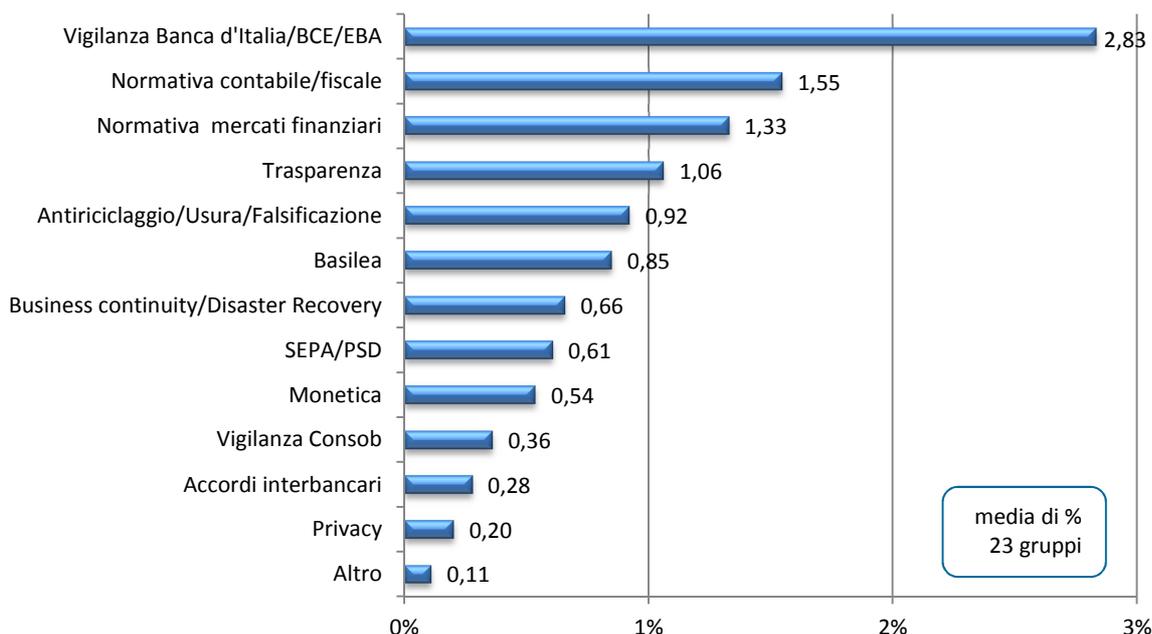
**Figura 26 - Quote percentuali di *cash out* IT per la *compliance***



Analizzando la ripartizione del *cash out* IT nei vari ambiti normativi di interesse<sup>28</sup>, si osserva che la maggior quota del *cash out* IT è destinata ad interventi di adeguamento per la Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA<sup>29</sup> (2,83%), seguiti a distanza da quelli per la Normativa contabile/fiscale (1,55%), per la Normativa mercati finanziari (1,33%) e per la Trasparenza (1,06%), mentre i rimanenti ambiti hanno assorbito quote inferiori all'1% (cfr. Figura 27).

<sup>28</sup> Gli ambiti di *compliance* sono stati rivisti e aggiornati rispetto all'esercizio precedente.

<sup>29</sup> Gli interventi IT in materia di vigilanza, nazionale ed europea, sono stati accorpati nell'ambito: "Vigilanza Banca d'Italia, BCE ed EBA".

**Figura 27 - Ripartizione del *cash out* IT per interventi di *compliance***


La Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA assorbe, in assoluto, la più elevata quota di *cash out* IT nelle tre classi. Seguono, per i gruppi Principali: Normativa contabile/fiscale, Normativa mercati finanziari e *Business continuity/Disaster Recovery*; per i gruppi Medi: Normativa contabile/fiscale, Normativa mercati finanziari e Basilea, per i gruppi Altri: Trasparenza, Normativa mercati finanziari e Monetica (cfr. Tabella 2).

**Tabella 2 - *Cash out* IT per interventi di *compliance* per classe dimensionale dei gruppi**

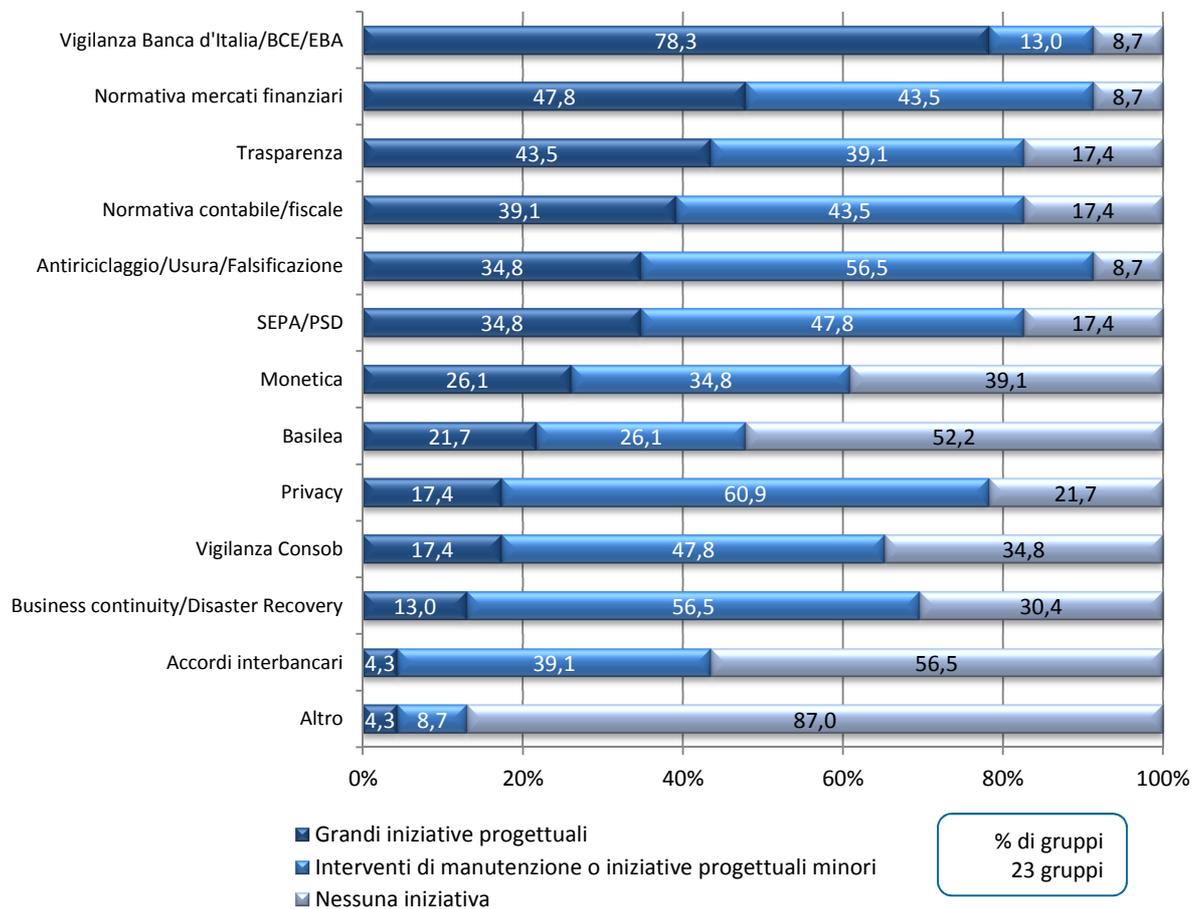
	Principali (5) (media di %)	Medi (13) (media di %)	Altri (5) (media di %)
<b>Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA</b>	1,85	3,19	2,87
<b>Normativa contabile/fiscale</b>	1,70	1,88	0,51
<b>Normativa mercati finanziari</b>	1,57	1,27	1,24
<b>Business continuity/Disaster Recovery</b>	1,09	0,55	0,50
<b>Antiriciclaggio/Usura/Falsificazione</b>	0,93	0,96	0,82
<b>Vigilanza Consob</b>	0,82	0,26	0,15
<b>Trasparenza</b>	0,79	1,03	1,42
<b>Monetica</b>	0,61	0,34	0,97
<b>Basilea</b>	0,57	1,23	0,12
<b>Altro</b>	0,45	0,02	0,00
<b>Accordi interbancari</b>	0,26	0,23	0,42
<b>SEPA/PSD</b>	0,17	0,71	0,76
<b>Privacy</b>	0,14	0,26	0,10

A completamento dell'analisi sulla *compliance*, è stata rilevata la dimensione delle iniziative progettuali intraprese nell'esercizio in esame nei vari ambiti normativi, per identificare quelli nei quali si sono concentrate le iniziative progettuali con il maggior peso in termini di *cash out* IT.

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).

Dall'analisi emerge che gli ambiti in assoluto maggiormente coinvolti da iniziative progettuali sono: Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA, Normativa mercati finanziari e Antiriciclaggio/Usura/Falsificazione, tutti indicati oltre il 91% del campione. Tra quelli interessati da grandi iniziative progettuali spicca Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA (78,3% dei gruppi), seguito a distanza da Normativa mercati finanziari (47,8%) e Trasparenza (43,5%). Tutti i restanti ambiti sono interessati prevalentemente da interventi di manutenzione o da iniziative progettuali minori, segnalati da oltre il 55% dei gruppi per *Privacy*, Antiriciclaggio/Usura/Falsificazione e *Business continuity/Disaster Recovery*. Infine, tra gli ambiti meno sollecitati, emergono Basilea e Accordi interbancari, per i quali oltre la metà dei gruppi dichiara di non avere effettuato alcun intervento di adeguamento per la *compliance* (cfr. Figura 28).

**Figura 28 - Iniziative progettuali per interventi di *compliance***



Le analisi sulle iniziative progettuali per interventi di *compliance* riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale sono riportate in Appendice (da Figura 92 a Figura 95).

## 1.7 Indicatori di costo IT

Di seguito sono riportati, con riferimento a un campione costante di 22 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 3); gli stessi indicatori sono stati elaborati anche con riferimento allo stesso campione, suddiviso per classe dimensionale (da Tabella 4 a Tabella 8).

Per le voci "costi IT"<sup>30</sup>, "cash out IT" e "numero dipendenti"<sup>31</sup> sono stati utilizzati i valori segnalati dai gruppi nel questionario. Anche i valori relativi alle voci "totale attivo", "margine di intermediazione", "costi operativi" e "risultato di gestione" sono quelli segnalati dai gruppi nel questionario e fanno riferimento ai valori mutuati dai bilanci riclassificati. Le voci "numero di sportelli"<sup>32</sup>, "numero dei rapporti di impieghi e depositi"<sup>33</sup> e "prodotto bancario lordo"<sup>34</sup> sono ricavate dalle segnalazioni di matrice dei conti individuale effettuate dalle componenti bancarie del gruppo residenti in Italia.

Come di consueto, dagli indicatori "Costi IT/Risultato di gestione" e "Risultato di gestione/Totale attivo" vengono eliminati i valori dei gruppi con risultato di gestione negativo. Più in generale, dagli indicatori vengono eliminati i valori *outlier*.

Si fa presente 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 tecniche e organizzative adottate per la gestione dell'IT né, tantomeno, un'indicazione di carattere strategico.

---

<sup>30</sup>Viene utilizzato il TCO, al netto dei ricavi.

<sup>31</sup>Il valore preso a riferimento è la media dei valori mensili dell'anno. Sono esclusi i dipendenti con mansioni IT.

<sup>32</sup>Il "numero degli sportelli" è la media dei valori trimestrali dell'anno presenti nell'archivio SIOTEC.

<sup>33</sup>Il "numero dei rapporti di impieghi e depositi" è dato dalla somma degli aggregati "impieghi: numero dei rapporti" e "depositi: numero dei rapporti" presenti nella matrice dei conti individuale.

<sup>34</sup>Il "prodotto bancario lordo" è dato dalla somma delle voci "raccolta diretta", "raccolta indiretta" e "impieghi totali" presenti nella matrice dei conti individuale.

**Tabella 3 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: campione costante di 22 gruppi**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,1	2,4	2,6	0,49	0,45	0,49	1,8	2,0	2,0
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,2	8,1	9,5	0,30	0,30	0,30	6,7	7,7	8,9
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	24,4	24,9	33,1	0,75	0,49	0,51	17,4	21,8	28,4
Costi IT/Costi operativi (%)	11,6	12,1	12,4	0,25	0,28	0,32	11,0	11,7	12,0
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	147,4	156,6	180,9	0,48	0,50	0,54	132,5	141,4	150,4
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,7	17,2	18,0	0,38	0,45	0,42	14,1	14,9	16,3
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,6	5,9	5,9	0,30	0,31	0,29	5,1	5,3	5,6
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,9	1,0	1,0	0,33	0,32	0,28	0,9	0,9	1,0
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	7,8	8,7	10,1	0,31	0,33	0,29	7,0	8,2	9,6
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,8	18,5	19,3	0,38	0,47	0,43	15,4	15,6	17,4
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,9	2,9	2,7	0,25	0,25	0,26	2,8	2,8	2,5
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,1	1,1	0,8	0,44	0,49	0,61	1,1	1,1	0,8
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,8	2,0	2,1	0,28	0,29	0,32	1,8	2,0	2,1
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,0	7,7	7,5	0,36	0,39	0,35	7,3	6,9	6,7
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	71,2	67,9	74,5	0,37	0,35	0,50	63,8	59,5	64,2

\* indicatore calcolato nel 2016 su 17 gruppi bancari, escludendo i valori negativi e gli outlier.

**Tabella 4 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Principali**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Costi IT/Totale attivo (per mille)	1,7	1,7	1,9	0,11	0,08	0,05	1,6	1,7	1,9
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,0	7,1	8,9	0,20	0,11	0,08	7,1	7,0	8,6
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	18,9	19,9	32,9	0,29	0,31	0,37	17,5	21,8	33,3
Costi IT/Costi operativi (%)	11,4	11,7	12,2	0,16	0,18	0,21	12,1	11,7	12,0
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	159,9	166,1	186,0	0,28	0,29	0,31	145,9	155,6	171,6
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	14,0	14,5	15,9	0,15	0,13	0,15	14,1	14,5	16,2
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,0	5,0	5,5	0,08	0,10	0,11	5,0	5,0	5,5
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,8	0,8	0,9	0,18	0,15	0,17	0,8	0,8	0,9
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	7,3	7,5	9,4	0,18	0,17	0,11	6,7	7,2	9,9
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	14,6	15,4	16,9	0,14	0,18	0,20	14,7	14,1	17,5
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,4	2,4	2,2	0,11	0,11	0,08	2,3	2,5	2,1
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,9	0,9	0,6	0,24	0,37	0,69	0,9	0,7	0,5
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,5	1,5	1,6	0,15	0,17	0,18	1,4	1,4	1,6
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,6	8,5	8,3	0,18	0,11	0,11	8,9	8,9	8,6
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	97,9	96,2	96,7	0,34	0,22	0,27	87,2	97,4	90,9

\* indicatore calcolato nel 2016 su 4 gruppi bancari, escludendo gli outlier.

**Tabella 5 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 12 gruppi Medi**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,3	2,6	2,8	0,47	0,45	0,49	2,0	2,3	2,5
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,6	8,6	9,9	0,33	0,35	0,35	6,7	7,8	9,0
Costi IT/Risultato di gestione (%)**	26,9	24,1	30,8	0,81	0,56	0,58	16,8	18,5	27,0
Costi IT/Costi operativi (%)	12,1	12,6	12,7	0,23	0,33	0,37	10,9	12,0	12,2
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)*	164,2	174,7	207,3	0,50	0,54	0,56	132,5	141,4	153,5
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	17,8	20,0	20,5	0,40	0,47	0,45	14,8	15,7	17,2
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,1	6,7	6,4	0,32	0,33	0,34	5,7	6,6	7,4
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,0	1,1	1,2	0,33	0,29	0,22	0,9	1,0	1,1
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,3	9,4	10,5	0,30	0,36	0,30	7,6	8,9	9,6
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	19,3	21,8	22,1	0,38	0,48	0,45	16,1	18,0	20,0
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,0	3,1	2,9	0,22	0,23	0,25	3,1	3,0	2,8
Risultato di gestione/Totale attivo (%)***	1,1	1,2	1,0	0,46	0,50	0,54	1,2	1,1	1,0
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,9	2,1	2,3	0,29	0,27	0,30	1,9	2,1	2,1
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,3	8,0	7,7	0,42	0,46	0,42	6,9	6,4	6,3
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*	69,0	64,8	77,0	0,25	0,26	0,55	62,9	58,3	64,3

\* indicatore calcolato nel 2014 e nel 2015 su 11 gruppi bancari, escludendo gli outlier.

\*\* indicatore calcolato nel 2015 su 9 gruppi bancari e nel 2016 su 9 gruppi bancari, escludendo i valori negativi e gli outlier.

\*\*\* indicatore calcolato nel 2015 e nel 2016 su 10 gruppi bancari, escludendo i valori negativi.

**Tabella 6 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Medi A**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2014 (7 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2016 (5 gruppi)	2014 (7 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2016 (5 gruppi)	2014 (7 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2016 (5 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,1	2,3	2,5	0,32	0,29	0,21	2,2	2,1	2,4
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,5	6,7	7,7	0,34	0,28	0,20	6,5	6,4	7,9
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	29,3	17,8	23,9	0,89	0,50	0,47	16,1	15,1	22,8
Costi IT/Costi operativi (%)	11,5	11,2	12,3	0,19	0,31	0,13	10,8	12,0	12,0
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	156,5	166,6	255,8	0,45	0,49	0,42	131,1	138,3	233,4
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,5	18,5	20,2	0,30	0,47	0,32	15,5	15,0	18,0
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,1	6,5	6,4	0,24	0,28	0,37	5,9	6,0	7,5
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,1	1,2	1,3	0,34	0,31	0,22	1,0	1,1	1,2
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	7,9	7,4	8,8	0,30	0,30	0,21	7,2	7,0	9,3
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	17,5	19,9	22,5	0,28	0,44	0,26	15,6	18,0	20,5
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2014 (7 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2016 (5 gruppi)	2014 (7 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2016 (5 gruppi)	2014 (7 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2016 (5 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,9	3,4	3,3	0,23	0,14	0,15	3,3	3,5	3,5
Risultato di gestione/Totale attivo (%)*	1,1	1,5	1,3	0,55	0,35	0,46	1,1	1,6	1,2
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,8	2,1	2,0	0,21	0,29	0,11	1,9	2,1	2,0
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,3	8,6	8,4	0,45	0,55	0,48	7,5	6,9	6,3
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	68,8	70,2	105,2	0,19	0,27	0,53	64,5	63,6	93,1

\* indicatore calcolato nel 2015 su 5 gruppi bancari, escludendo i valori negativi.

\*\* indicatore calcolato nel 2014 su 6 gruppi bancari e nel 2015 su 5 gruppi bancari, escludendo gli outlier.

**Tabella 7 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi Medi B**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2014 (6 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2016 (7 gruppi)	2014 (6 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2016 (7 gruppi)	2014 (6 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2016 (7 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,5	3,0	3,0	0,61	0,52	0,59	1,9	2,4	2,6
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,7	10,4	11,4	0,36	0,27	0,32	6,8	9,6	9,7
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	23,5	32,1	39,4	0,67	0,47	0,57	17,5	32,6	34,0
Costi IT/Costi operativi (%)	12,8	14,1	13,0	0,28	0,32	0,48	11,0	13,2	13,2
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	173,4	181,4	172,6	0,59	0,61	0,68	132,5	143,9	141,9
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	19,5	21,5	20,7	0,51	0,50	0,55	14,2	17,2	16,3
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,1	6,8	6,4	0,45	0,39	0,35	5,6	6,8	7,3
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,8	1,0	1,1	0,17	0,19	0,19	0,9	0,9	1,0
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,8	11,4	11,7	0,33	0,29	0,29	8,0	11,3	11,3
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	21,9	23,6	21,8	0,46	0,53	0,58	16,7	18,0	16,4
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2014 (6 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2016 (7 gruppi)	2014 (6 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2016 (7 gruppi)	2014 (6 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2016 (7 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,1	2,8	2,6	0,23	0,29	0,28	3,1	2,8	2,4
Risultato di gestione/Totale attivo (%)**	1,2	0,9	0,7	0,37	0,62	0,51	1,2	0,7	0,9
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,9	2,1	2,5	0,39	0,27	0,36	1,8	2,1	2,2
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,2	7,5	7,2	0,43	0,36	0,39	6,8	6,4	6,3
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	69,4	60,3	56,8	0,34	0,25	0,20	62,9	55,6	60,8

\* indicatore calcolato nel 2015 e nel 2016 su 4 gruppi bancari, escludendo i valori negativi e gli outlier.

\*\* indicatore calcolato nel 2015 e 2016 su 5 gruppi bancari, escludendo i valori negativi.

**Tabella 8 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Altri**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,2	2,4	2,6	0,65	0,48	0,59	1,5	1,9	2,0
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	6,6	7,9	9,0	0,34	0,22	0,32	6,4	8,3	8,8
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	24,1	31,1	38,6	0,81	0,44	0,56	16,9	33,3	32,6
Costi IT/Costi operativi (%)	10,8	11,2	11,7	0,41	0,25	0,32	8,2	10,3	10,9
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	97,9	107,2	112,7	0,41	0,39	0,39	85,1	87,5	91,6
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	12,4	13,4	14,2	0,23	0,29	0,30	11,3	12,8	13,7
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	4,8	5,1	5,2	0,21	0,12	0,12	4,8	4,9	5,1
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,7	0,8	0,8	0,39	0,36	0,37	0,6	0,8	0,9
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	7,1	8,1	9,7	0,45	0,28	0,38	6,8	8,3	8,8
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	13,1	14,0	15,2	0,30	0,35	0,35	11,1	12,8	13,9
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,2	3,0	2,8	0,32	0,33	0,30	2,9	2,7	2,5
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,2	0,9	0,6	0,52	0,54	0,50	1,3	0,9	0,8
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,9	2,1	2,1	0,28	0,31	0,32	1,8	2,2	2,1
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,6	6,1	6,1	0,29	0,31	0,30	7,3	5,3	5,4
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	49,1	46,7	46,6	0,22	0,16	0,15	48,5	44,2	45,9

\* indicatore calcolato nel 2016 su 4 gruppi bancari, escludendo gli outlier.

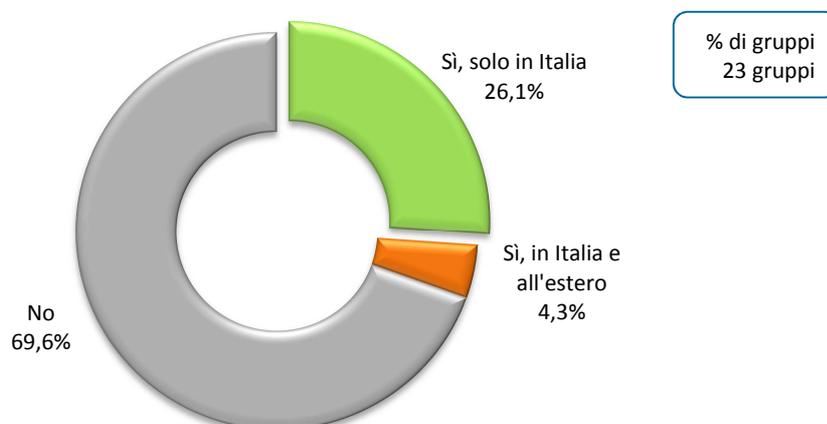
## Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi

### 2.1 Il centro servizi IT

Come di consueto, il capitolo dedicato ai profili organizzativi dell'IT inizia con un'analisi del perimetro di operatività dei centri servizi IT dei gruppi, per rilevare l'eventuale fornitura di servizi all'esterno del gruppo bancario<sup>35</sup>.

La fotografia dei gruppi che forniscono servizi IT a entità esterne è del tutto sovrapponibile a quella dell'anno precedente, evidenziando una condizione di stabilità. Anche per il 2016 infatti, sul medesimo campione di 23 gruppi, risulta che un terzo (30,4%) offre servizi IT all'esterno; il 26,1% esclusivamente in ambito nazionale e il 4,3% anche in quello estero (cfr. Figura 29). Tali gruppi sono, ovviamente, tutti in *insourcing*.

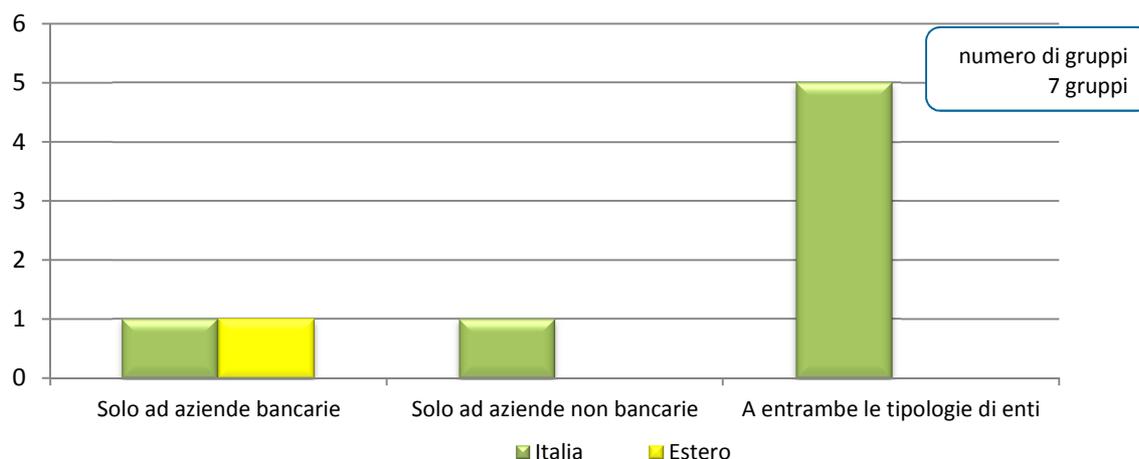
**Figura 29 - Attività di centro servizi IT fuori dal gruppo bancario**



Tutti e sette i gruppi che dichiarano di fornire servizi IT all'esterno, lo fanno in ambito nazionale: di questi uno si rivolge solo ad aziende bancarie, uno solo ad aziende non bancarie e cinque ad entrambe le tipologie di enti. Un solo gruppo offre servizi anche all'estero, limitatamente ad aziende bancarie (cfr. Figura 30).

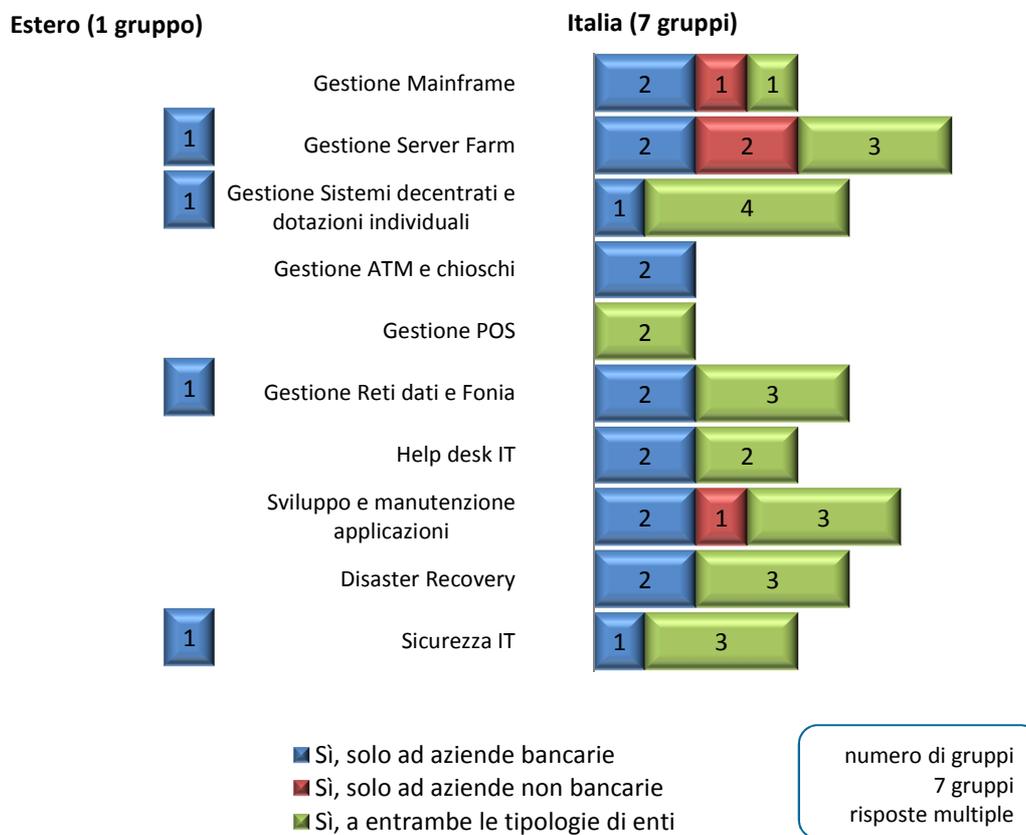
<sup>35</sup> Nell'ambito della Rilevazione, per gruppo bancario si intende il gruppo complessivo di tutte le sue componenti - bancarie e non bancarie - soggette alla normativa prudenziale (cfr. Par. 4.2 - Campione dei gruppi bancari).

**Figura 30 - Fornitura di servizi IT a entità esterne al gruppo bancario**



Per quanto riguarda la tipologia di servizi IT erogati all'esterno del gruppo bancario, prevale la Gestione *Server Farm*, indicata da tutti i gruppi (7), uno dei quali anche per l'estero. In ambito nazionale seguono i servizi di Sviluppo e manutenzione delle applicazioni (6 gruppi) e Gestione dei sistemi decentralizzati e dotazioni individuali, Gestione reti dati e fonia e *Disaster Recovery* (5 gruppi). La gestione di ATM e POS, servizi per i quali prevale il ricorso a società specializzate, rimane poco diffusa e del tutto assente sul fronte estero, dove un solo gruppo fornisce servizi di gestione per *Server Farm*, Sistemi decentralizzati e dotazioni individuali, Reti dati e fonia, Sicurezza IT (cfr. Figura 31).

**Figura 31 - Tipologia dei servizi IT forniti a entità fuori dal gruppo aziendale**



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

Le tradizionali politiche di *make or buy* sono oggi rimesse in gioco dalle aziende che, sotto la pressione indotta dalla crisi, ricercano nuovi equilibri per ridurre i costi, aumentare l'efficienza e, soprattutto, rispondere alle richieste sempre più pressanti del *business*.

Le Direzioni IT delle banche, anche per adattarsi al mutare di condizioni interne o esterne all'organizzazione, stanno dunque ripensando i processi di *sourcing*, apportando modifiche al loro assetto per la fornitura di servizi IT, alla ricerca del "giusto *mix*" tra le attività da mantenere all'interno e quelle da delegare al fornitore.

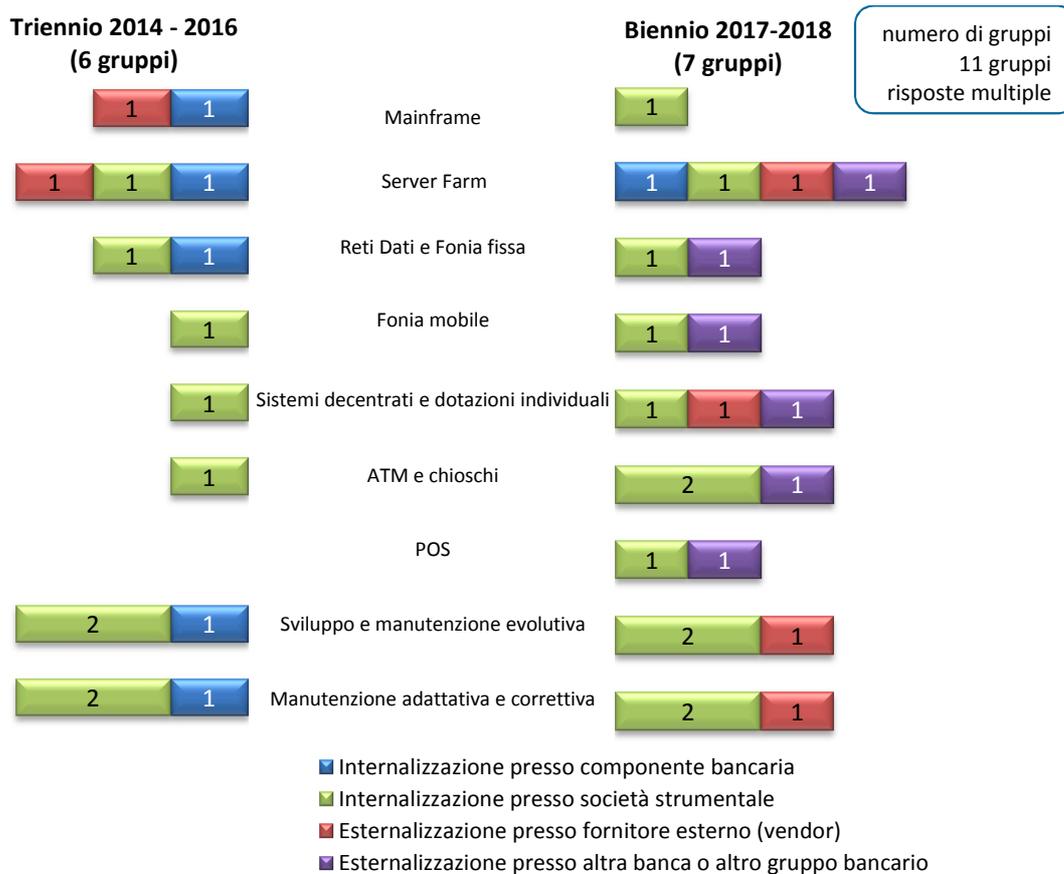
Nel triennio 2014-2016 sei gruppi hanno apportato parziali modifiche al loro assetto per la fornitura di servizi IT: quattro hanno internalizzato la gestione di alcuni servizi e due invece hanno fatto ricorso a forme di esternalizzazione presso fornitore esterno (*vendor*) per servizi di gestione del *Data Center* (*Mainframe* e *Server Farm*).

In prospettiva, nel biennio 2017-2018 sono sette i gruppi che hanno pianificato modifiche al proprio assetto: tre internalizzeranno alcuni servizi, tre prevedono di ricorrere a un fornitore esterno e un gruppo ha optato per una soluzione mista, riportando all'interno alcuni servizi ed esternalizzandone altri presso altra banca o altro gruppo bancario. È interessante notare che tutte le aree tematiche<sup>36</sup> sono interessate da modifiche dell'assetto organizzativo per la fornitura di servizi IT (cfr. Figura 32).

---

<sup>36</sup> Cfr. par. 4.4. - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

**Figura 32 - Modifiche dell'assetto per la fornitura di servizi IT per aree tematiche**

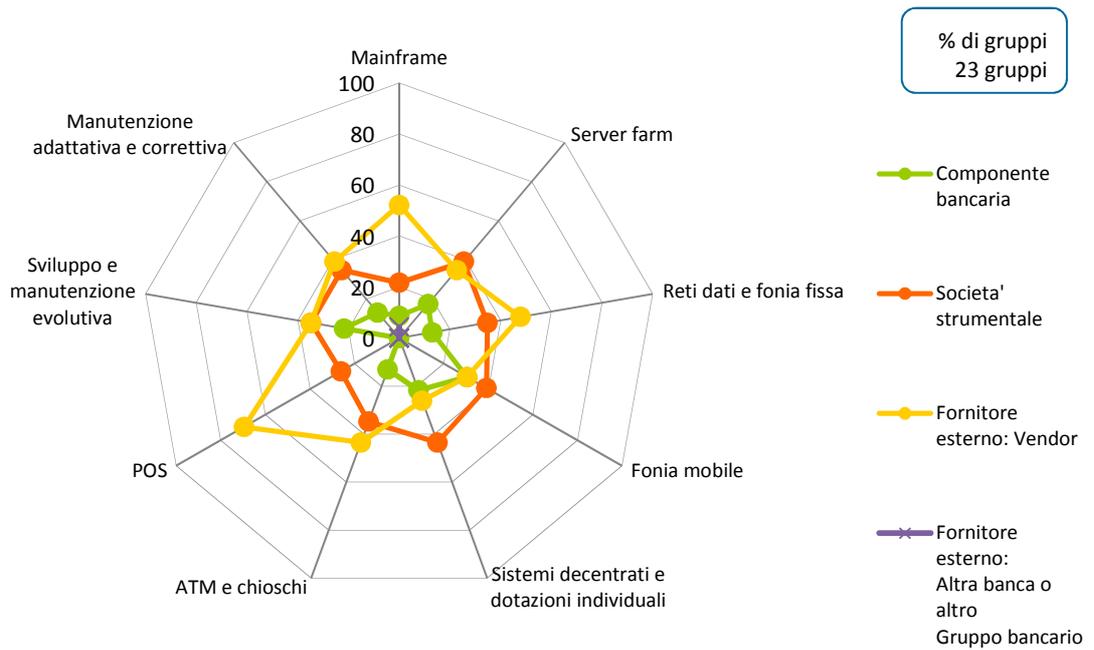


Di seguito vengono analizzate le scelte di *sourcing* “prevalenti” effettuate nelle singole aree tematiche dai 23 gruppi rispondenti.

In tutte le aree tematiche si osserva un significativo ricorso all’*outsourcing* che, grazie a nuove forme di *partnership* offerte dai fornitori di servizi e tecnologie IT, viene sempre più considerato un mezzo per acquisire flessibilità, capacità e competenze, superando l’idea originaria che lo associava a semplice atto di delega di attività “non core”.

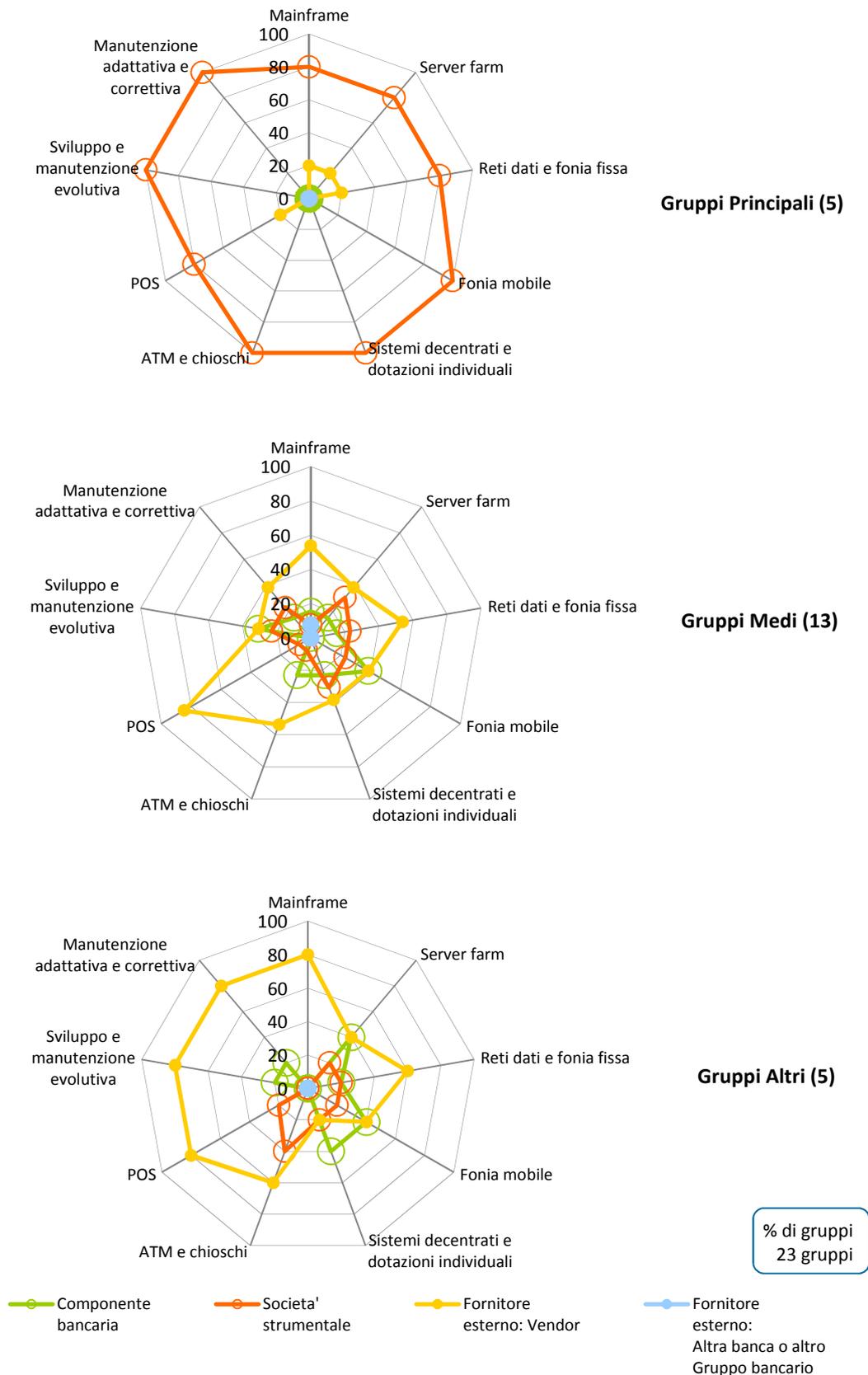
Tra i servizi maggiormente affidati a un fornitore esterno (*vendor*), emerge la gestione dei POS, indicata dai tre quarti circa del campione, seguita da *Mainframe* e Reti dati e fonia fissa, segnalati da circa la metà dei gruppi. Restano invece prevalentemente in *insourcing* (presso componente bancaria o, soprattutto, società strumentale) le attività di gestione di Fonia mobile, *Server Farm*, Sistemi decentrati e dotazioni individuali, nonché Sviluppo e manutenzione evolutiva delle applicazioni (cfr. Figura 33).

**Figura 33 - Collocazione prevalente delle attività IT per aree tematiche**



Analizzando la collocazione prevalente delle attività IT, distintamente per classe dimensionale dei gruppi, si osserva che i gruppi Principali mantengono la gestione dell'IT quasi interamente presso le loro Società strumentali; di contro i gruppi Altri affidano la gestione dell'IT principalmente al fornitore esterno in tutte le aree tematiche, ad eccezione di Sistemi decentrati e dotazioni individuali, Fonia mobile e *Server Farm*, per i quali prevale una modalità di gestione in *house*. I gruppi Medi adottano invece formule miste con presenza prevalente dell'*outsourcer* nella gestione di POS, ATM e chioschi, *Mainframe* e Reti Dati e fonia fissa (cfr. Figura 34).

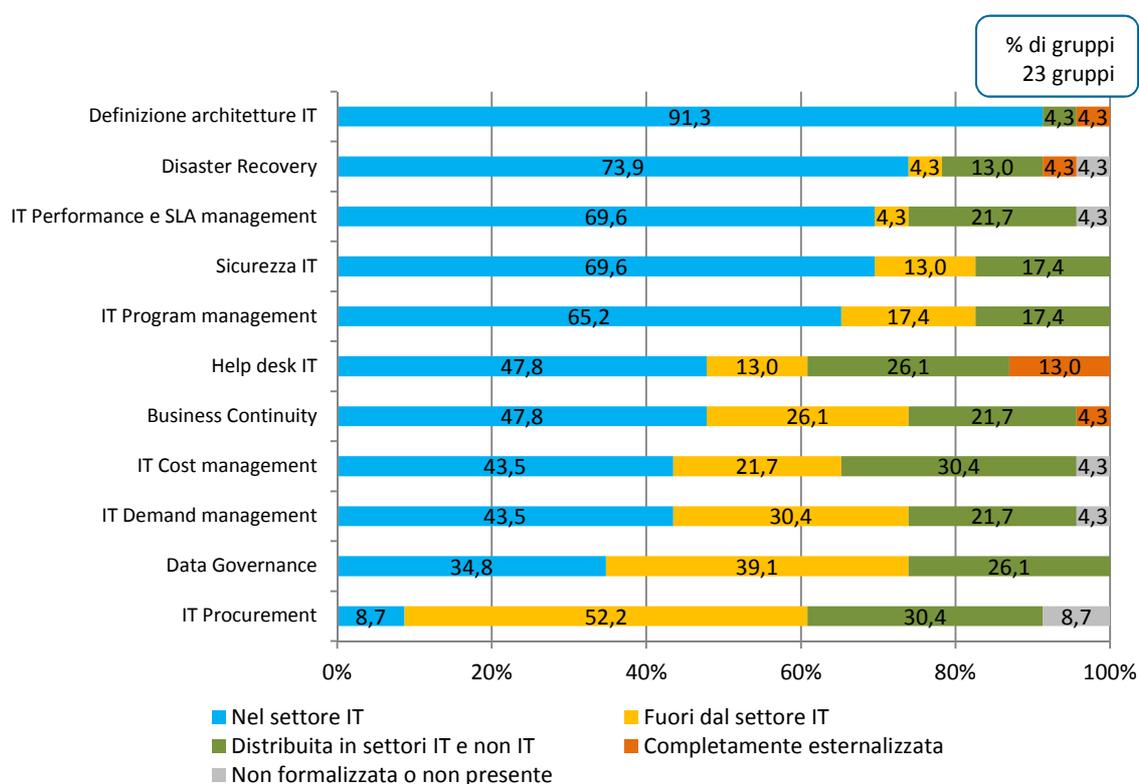
**Figura 34 - Collocazione prevalente delle attività IT per classe dimensionale**



Esaminando la collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT, si osserva che quasi tutti i gruppi (91,3%) del campione mantengono la funzione di Definizione delle architetture IT esclusivamente all'interno del settore IT. In generale, si conferma l'orientamento a mantenere all'interno del settore informatico soprattutto le funzioni che rivestono un'importanza strategica per l'IT, quali: *Disaster Recovery* (73,9% dei gruppi), Sicurezza informatica, *IT Performance* e *SLA management* (entrambe 69,6%) e *IT Program management* (65,2%).

La funzione di *IT Procurement* mostra invece una progressiva tendenza a essere posizionata fuori dall'IT: nel 2016 il 52,2% del campione cura l'acquisizione di beni e servizi informatici fuori dal settore IT, a fronte di un 30,4% che la distribuisce tra settore IT e non IT e di un residuo 8,7% che la colloca interamente dentro il settore IT (cfr. Figura 35).

**Figura 35 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT**



L'analisi sulla collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT, riferita ai gruppi suddivisi per classe dimensionale, è riportata in Appendice (da Figura 96 a Figura 98).

## 2.3 L'innovazione tecnologica

Anche per l'esercizio 2016 la Rilevazione prosegue nel percorso di approfondimento dell'innovazione tecnologica, analizzando il livello di utilizzo attuale e previsto, il *trend* di spesa e i principali ambiti di impiego di un *panel* di tecnologie, alcune consolidate e altre emergenti, di interesse in ambito bancario.

Analogamente a quanto rilevato per il 2015, Strumenti *web* per l'interno e per l'esterno, *Document management*/Firma digitale, *Mobile* esterno, nell'ambito Applicativo, e *Server*

*monitoring tools*, nell'ambito infrastrutturale, si confermano tecnologie ampiamente consolidate, utilizzate da pressoché tutti i gruppi bancari (oltre il 90%). Presentano un utilizzo diffuso (oltre l'80%) anche le tecnologie a supporto della Sicurezza, quali *Security Operation Center* e *Cyber & Fraud Security*, nonché, nell'ambito *Governance*, Strumenti di *IT performance management* e *Program & Project management systems* (cfr. Figura 36 e Figura 37).

Tra le tecnologie più promettenti, in termini di previsione di utilizzo o di studio, spiccano quelle relative all'analisi dei dati quali: *Text analysis/Semantic analysis*, *Predictive analytics*, *Big data*, e *Advanced analytics*, quest'ultima peraltro già ampiamente utilizzata (oltre 60% dei gruppi).

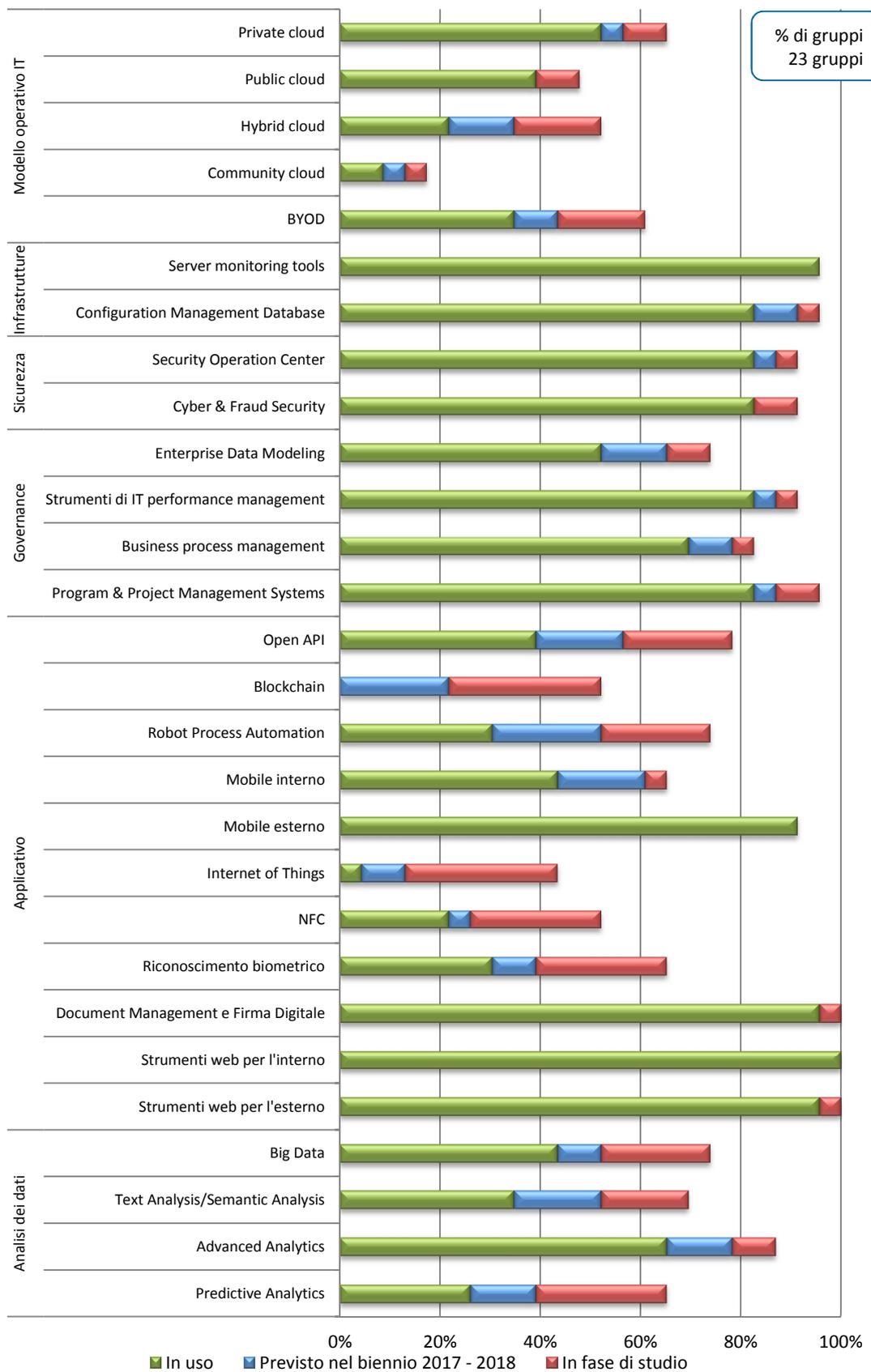
Tra le tecnologie emergenti, ovvero quelle con basso livello di utilizzo ma significativa attività di sperimentazione, rilevano: *Blockchain*, *IoT (Internet of Things)*, *NFC (Near Field Communication)* e Riconoscimento biometrico, indicate in fase di studio dal 30% circa dei gruppi. Interessante notare che non risulta ancora nessun utilizzo per *Blockchain*, ma il 20% dei gruppi ne prevede l'adozione nel biennio 2017-2018.

Altri ambiti tecnologici che si distinguono per la previsione di utilizzo, seppure con diversi livelli di maturità, sono: *Robot Process Automation*, *Open API*, *Enterprise Data Modeling* e *Hybrid cloud*; quest'ultimo, pur essendo meno diffuso (20% dei gruppi) rispetto al *Private* (oltre 50%) e al *Public* (oltre 40%), risulta, tra i vari modelli di *cloud*, quello che raccoglie maggior interesse in prospettiva.

**Figura 36 - Utilizzo attuale e previsto di nuovi ambiti tecnologici**



Figura 37 - Utilizzo attuale/previsto e studio di nuovi ambiti tecnologici

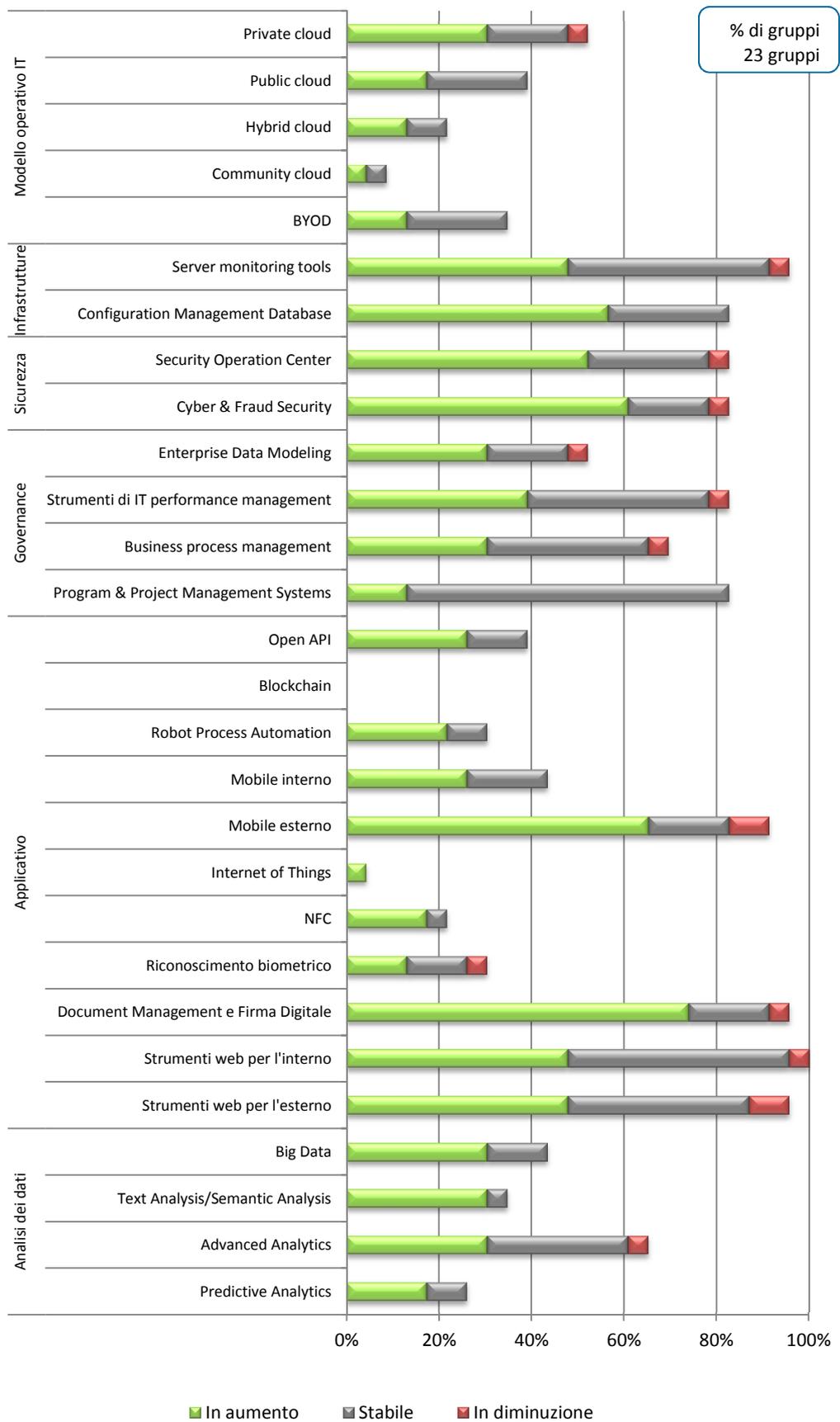


Con riferimento alla spesa stimata per il biennio 2017-2018, si osserva un deciso *trend* in aumento più marcato per le tecnologie che rientrano tra quelle già maggiormente in uso, quali *Document management*/Firma digitale (in aumento per circa il 70% dei gruppi), *Mobile* esterno e *Cyber & Fraud Security* (oltre il 60%), seguiti da *Configuration Management Database* e *Security Operation Center* (entrambi sopra il 50%). Gli Strumenti *web* per l'esterno subiscono invece un lieve rallentamento: solo il 50% circa dei gruppi (oltre il 70% nel 2015) prevede un aumento della spesa, mentre il restante 50% indica una condizione di stabilità o addirittura di diminuzione.

Prevalentemente stabile risulta la spesa per i *tools* a supporto della *Governance*, soprattutto per strumenti di *Program & Project Management*.

Come nella precedente Rilevazione, si nota l'assenza quasi totale di una previsione di spesa per tecnologie quali *IoT* e *Blockchain*, che continuano a essere utilizzate prevalentemente in modalità sperimentale e quindi presumibilmente non ancora dotate di un *budget* dedicato (cfr. Figura 38).

Figura 38 - Trend di spesa 2017-2018 per gli ambiti tecnologici in uso

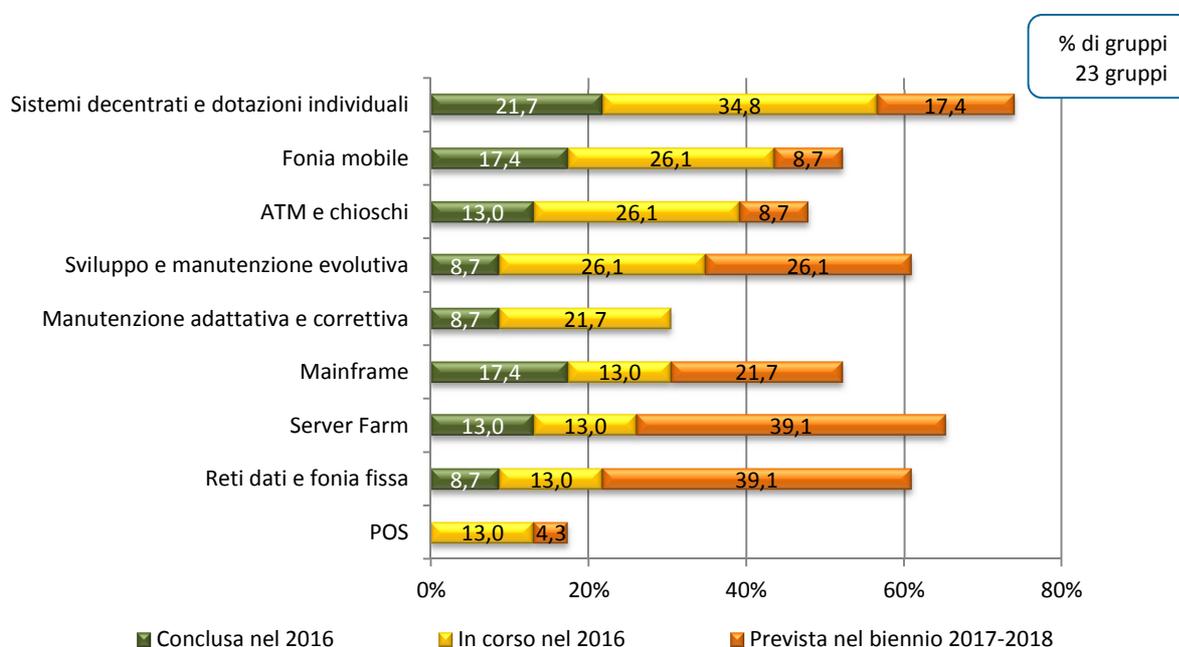


Analizzando gli ambiti di innovazione tecnologica, emerge che le aree tematiche maggiormente interessate da iniziative progettuali, già avviate o pianificate, sono: Sistemi decentrati e dotazioni individuali (ad es. rinnovo dei PC, rilascio di nuove funzionalità), *Server Farm* (ad es. virtualizzazione, rinnovo tecnologico, potenziamento, sistemi di *monitoring*, *Disaster Recovery*, sistemi iperconvergenti), Sviluppo e manutenzione evolutiva (ad es. *Internet & Mobile Banking*, CRM multicanale, digitalizzazione dei processi bancari, *API Management*, *Robot Process Automation*, Servizi *cognitive*) e Reti dati e fonia fissa (ad es. VoIP, rinnovo tecnologico/potenziamento rete dati).

Restringendo l'analisi alle iniziative in corso o concluse nel 2016, si conferma al primo posto l'area Sistemi decentrati e dotazioni individuali, seguita da Fonia mobile e ATM/chioschi, entrambe coinvolte da attività di rinnovo tecnologico ed evoluzione funzionale.

In prospettiva, le iniziative di innovazione tecnologica pianificate per il biennio 2017-2018 riguardano prevalentemente *Server Farm* e Reti dati e fonia fissa, indicate da quasi il 40% dei gruppi (cfr. Figura 39).

**Figura 39 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche**



Esaminando la finalità dei progetti di innovazione tecnologica a supporto dei processi bancari, si osserva che le iniziative, avviate o in corso nel 2016, si concentrano soprattutto nelle aree di *business* (Processi di *Operations* e Processi di *marketing* commerciali e *customer service*) e sono finalizzate prevalentemente al miglioramento di prodotti o servizi già disponibili.

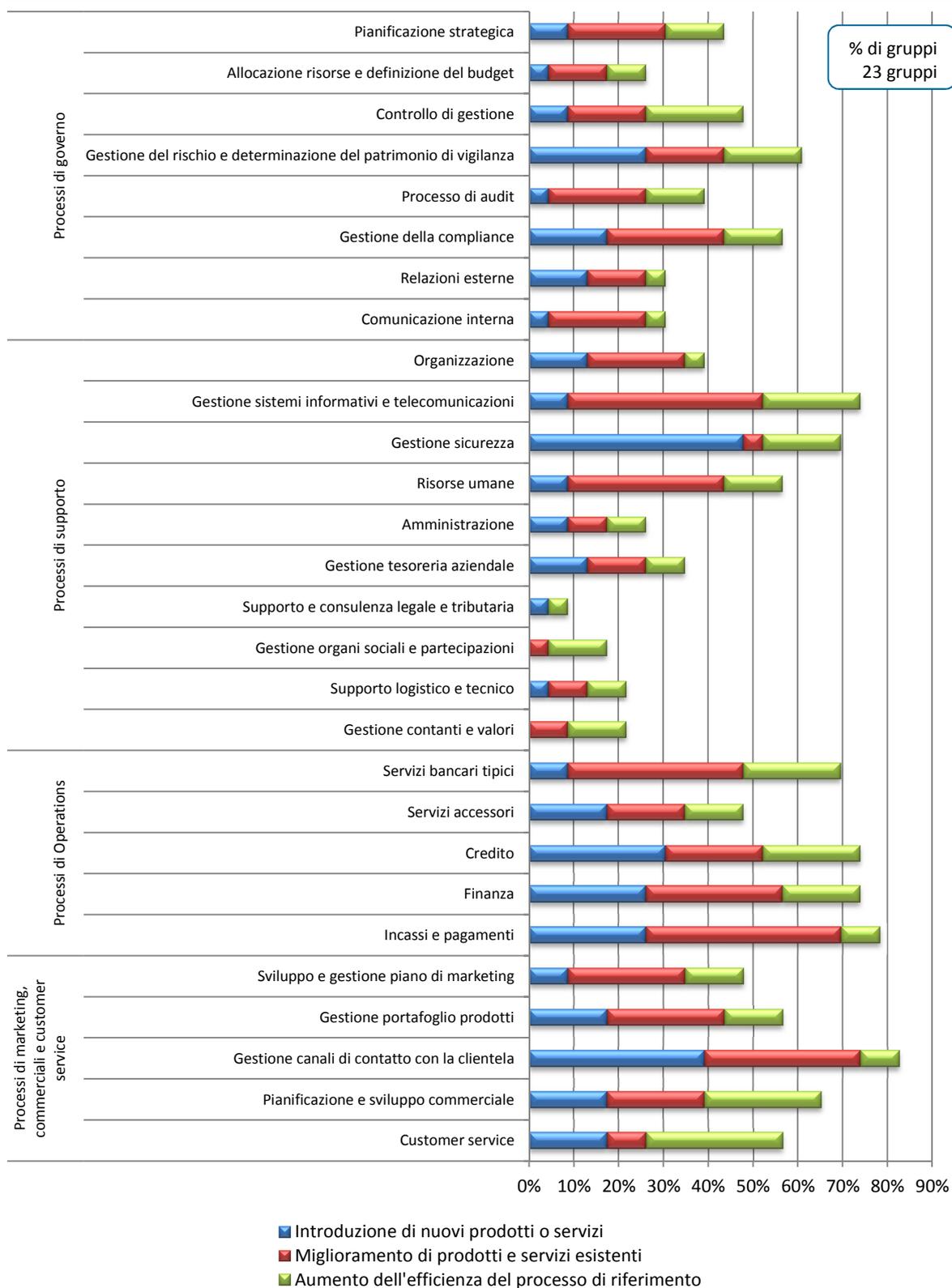
La Gestione dei canali di contatto con la clientela, nell'area *marketing*, si conferma in assoluto il processo maggiormente coinvolto da interventi di innovazione: il 40% dei gruppi ha introdotto nuovi prodotti/servizi e oltre il 30% ha migliorato quelli esistenti. In seconda posizione si colloca Incassi e Pagamenti, nell'area *Operations*, con una decisa prevalenza di iniziative per il miglioramento dei prodotti esistenti; seguono, nella stessa area, Credito, Finanza e Servizi bancari tipici, tutti caratterizzati da una significativa attività di efficientamento del processo (circa 20% dei gruppi).

Tra i processi di *Supporto*, emerge Gestione dei sistemi informativi e telecomunicazioni, indicato dal 70% del campione soprattutto per attività di miglioramento dei prodotti o servizi esistenti;

segue Gestione sicurezza che risulta in assoluto il processo maggiormente interessato dalla realizzazione di nuovi prodotti o servizi: quasi la metà del campione dichiara infatti di aver intrapreso iniziative di innovazione in tal senso.

Per quanto concerne, infine, l'innovazione nei Processi di governo, al primo posto si colloca Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di vigilanza, soprattutto per nuovi prodotti o servizi, seguito da Gestione della *Compliance*, dove prevalgono le iniziative di miglioramento, e da Controllo di gestione, per il quale prevale l'attenzione all'aumento dell'efficienza (cfr. Figura 40).

**Figura 40 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi**

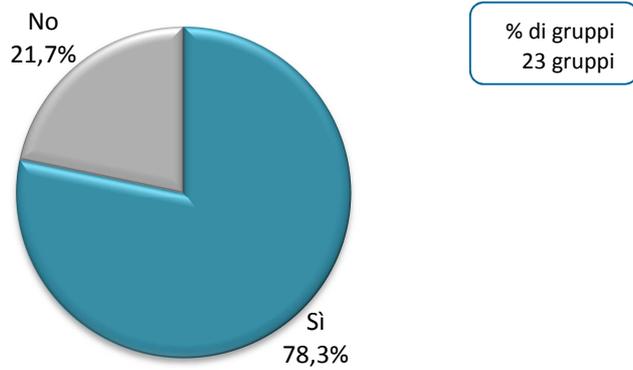


In Appendice sono riportate le analisi sulle finalità dell'innovazione tecnologica per classe dimensionale dei gruppi (da Figura 99 a Figura 101).

La Rilevazione per il 2016 introduce due *focus*: il primo sull'adozione di soluzioni di POS virtuale, il secondo sulle tipologie dei Posti di lavoro e sui dispositivi in dotazione alle postazioni di Filiale.

Con riferimento al primo ambito, emerge che quasi quattro gruppi su cinque hanno già realizzato, o prevedono di farlo nel biennio 2017-2018, soluzioni di POS virtuale (cfr. Figura 41).

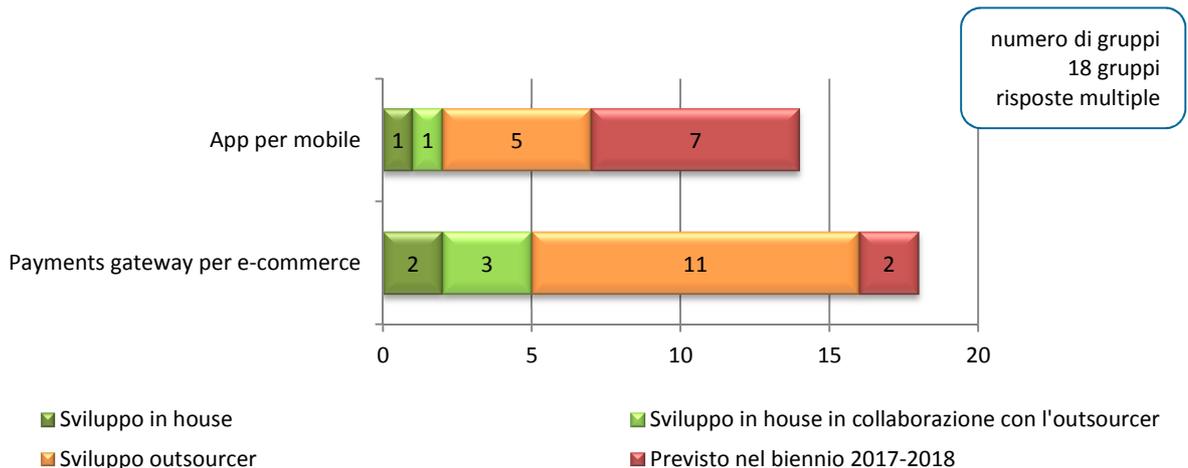
**Figura 41 - Adozione di soluzioni di POS virtuale**



La funzione implementata è prevalentemente quella di “*Payments gateway per e-commerce*”, già realizzata da 15 gruppi e prevista nel biennio 2017-2018 da altri 2. Per le attività di sviluppo, la maggior parte dei gruppi (11) si affida a un *outsourcer*, tre gruppi collaborano con il fornitore esterno e solo due hanno optato per uno sviluppo *in house*.

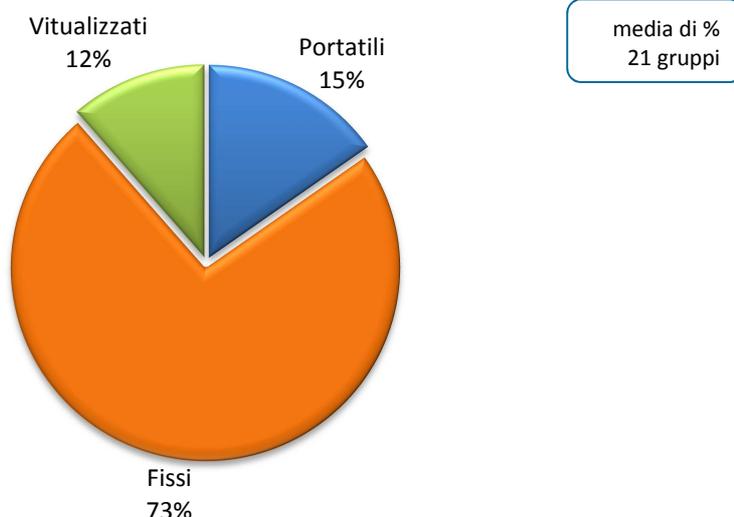
Sette gruppi hanno realizzato “*App per mobile*”: cinque hanno delegato lo sviluppo all’*outsourcer*, uno ha scelto lo sviluppo *in house* e un altro ha optato per una forma mista. Altri sette gruppi prevedono tale sviluppo nel biennio 2017-2018 (cfr. Figura 42).

**Figura 42 - Sviluppo di funzioni di POS virtuale**



Con riferimento alle tipologie di Posti di Lavoro standard, si osserva che, mediamente, il 73% sono PC fissi, il 15% portatili e il 12% virtualizzati (cfr. Figura 43).

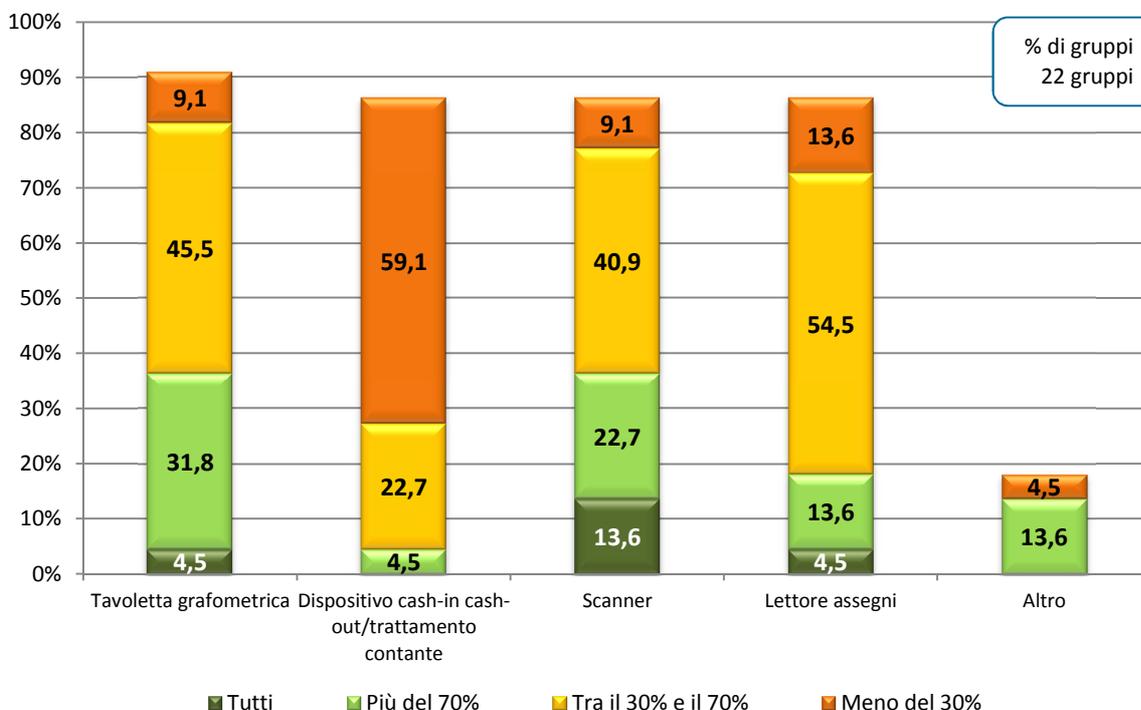
**Figura 43 - Tipologie di Posti di lavoro standard**



Oltre l'85% dei gruppi dichiara che apparati quali Tavolette grafometriche, Dispositivi *cash-in cash out*/accessori per il trattamento del contante, *Scanner* e Lettori assegni fanno parte dei dispositivi in dotazione dei Posti di lavoro di Filiale, mentre nessun gruppo fa uso di dispositivi di riconoscimento biometrico.

In particolare, Tavoletta grafometrica, Scanner e Lettore assegni sono tra i dispositivi più diffusi, anche se raramente sono presenti su tutti i Posti di lavoro: tipicamente ne sono dotati dal 30% al 70% dei Posti di lavoro. I dispositivi *cash-in cash out*/accessori per il trattamento del contante sono presenti su circa una postazione ogni tre per quasi il 60% dei gruppi (cfr. Figura 44).

**Figura 44 - Dispositivi in dotazione ai Posti di lavoro standard di Filiale**



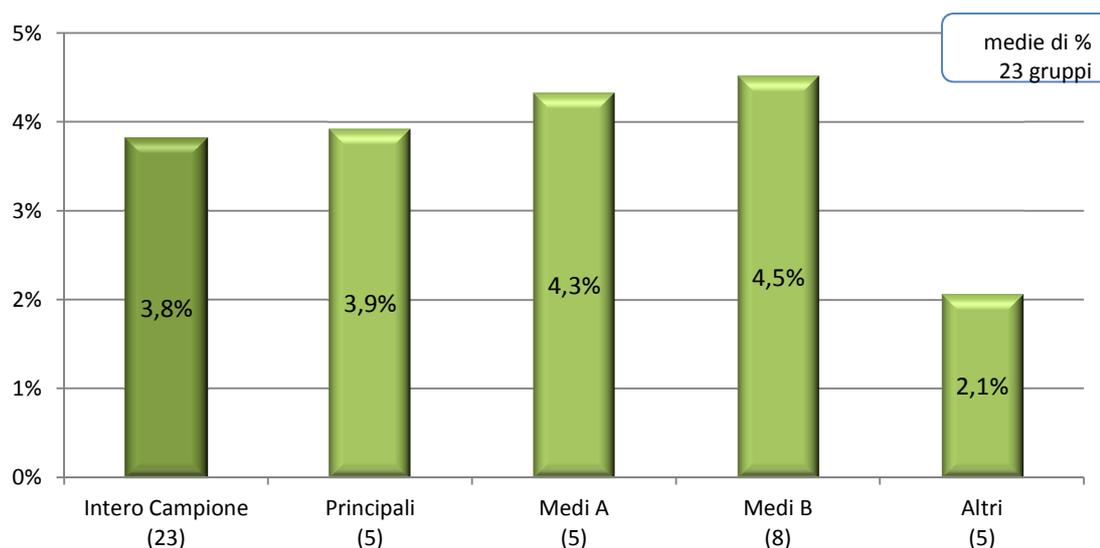
## 2.4 La composizione del personale IT

L'approfondimento sul personale IT analizza, come di consueto, la compagine del personale sia per ambito di impiego sia per caratteristiche individuali, quali:

- genere;
- età, suddivisa in quattro fasce: sotto i 35 anni, tra i 35 e i 50 anni, tra i 50 e i 60 anni e sopra i 60 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 Dirigenti<sup>37</sup>.

Il rapporto tra il numero dei dipendenti IT e l'intera compagine del personale, con riferimento all'intero campione, è pari in media al 3,8%. Analizzando tale rapporto per classe dimensionale dei gruppi, si osserva che il valore è sostanzialmente uguale a quello medio per i gruppi Principali (3,9%), mentre risulta maggiore per i gruppi Medi A (4,3%) e Medi B (4,5%) e decisamente inferiore per i gruppi Altri (2,1%), che hanno un numero di dipendenti IT più contenuto in quanto ricorrono più ampiamente all'esternalizzazione delle attività IT (cfr. Figura 45).

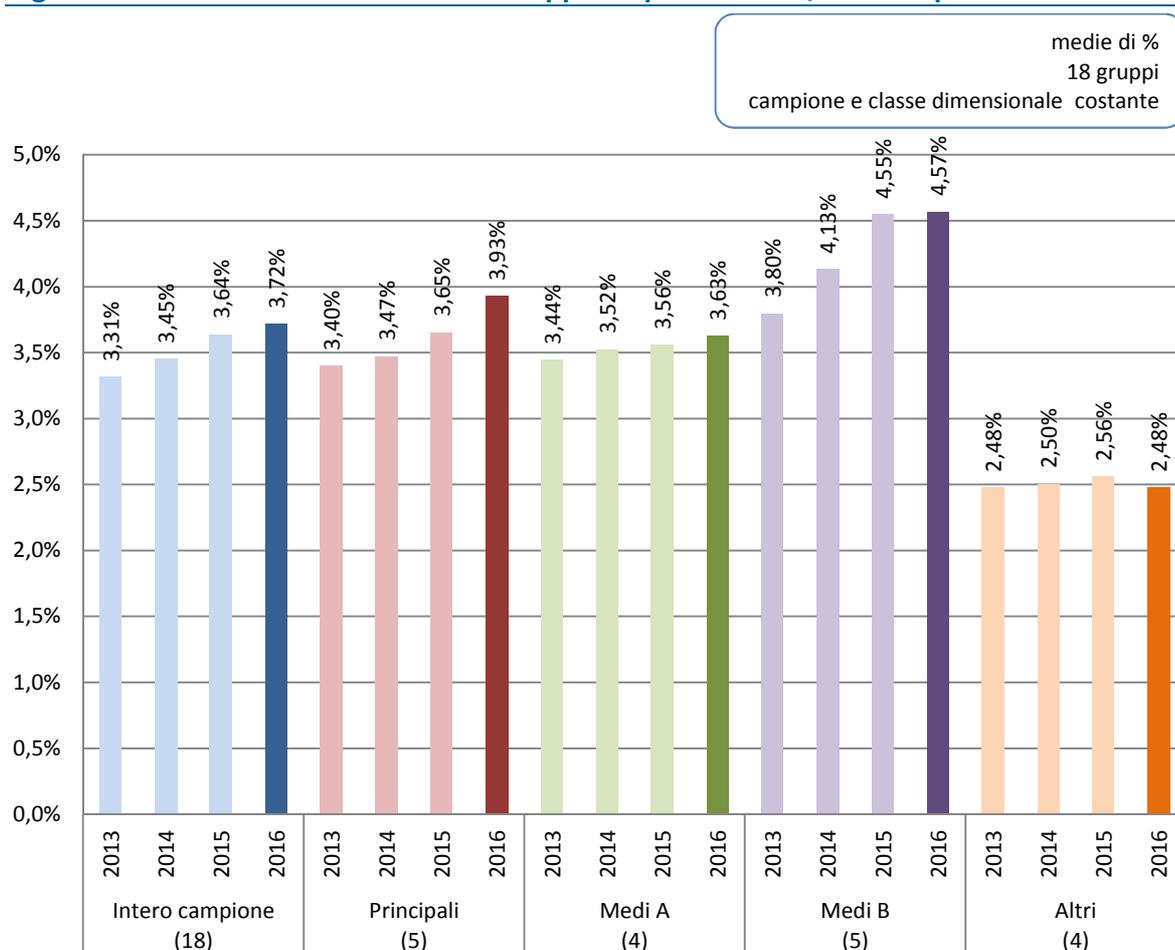
**Figura 45 - Percentuale del personale IT rispetto al totale**



Esaminando, su un campione costante di 18 gruppi, l'andamento del rapporto tra personale IT e totale dipendenti nel periodo 2013-2016, si osserva che prosegue il *trend* in crescita dell'intero campione, determinato prevalentemente dall'aumento riscontrato per i gruppi Principali e Medi B; più stabili risultano invece i *trend* dei gruppi Medi A e Altri (cfr. Figura 46).

<sup>37</sup> 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.

**Figura 46 - Andamento 2013-2016 del rapporto personale IT/totale dipendenti**



Le successive analisi sul personale IT fanno riferimento a un campione costituito dai soli gruppi (17) che dichiarano una media di almeno 50 dipendenti IT, sia interni sia esterni al settore informatico.

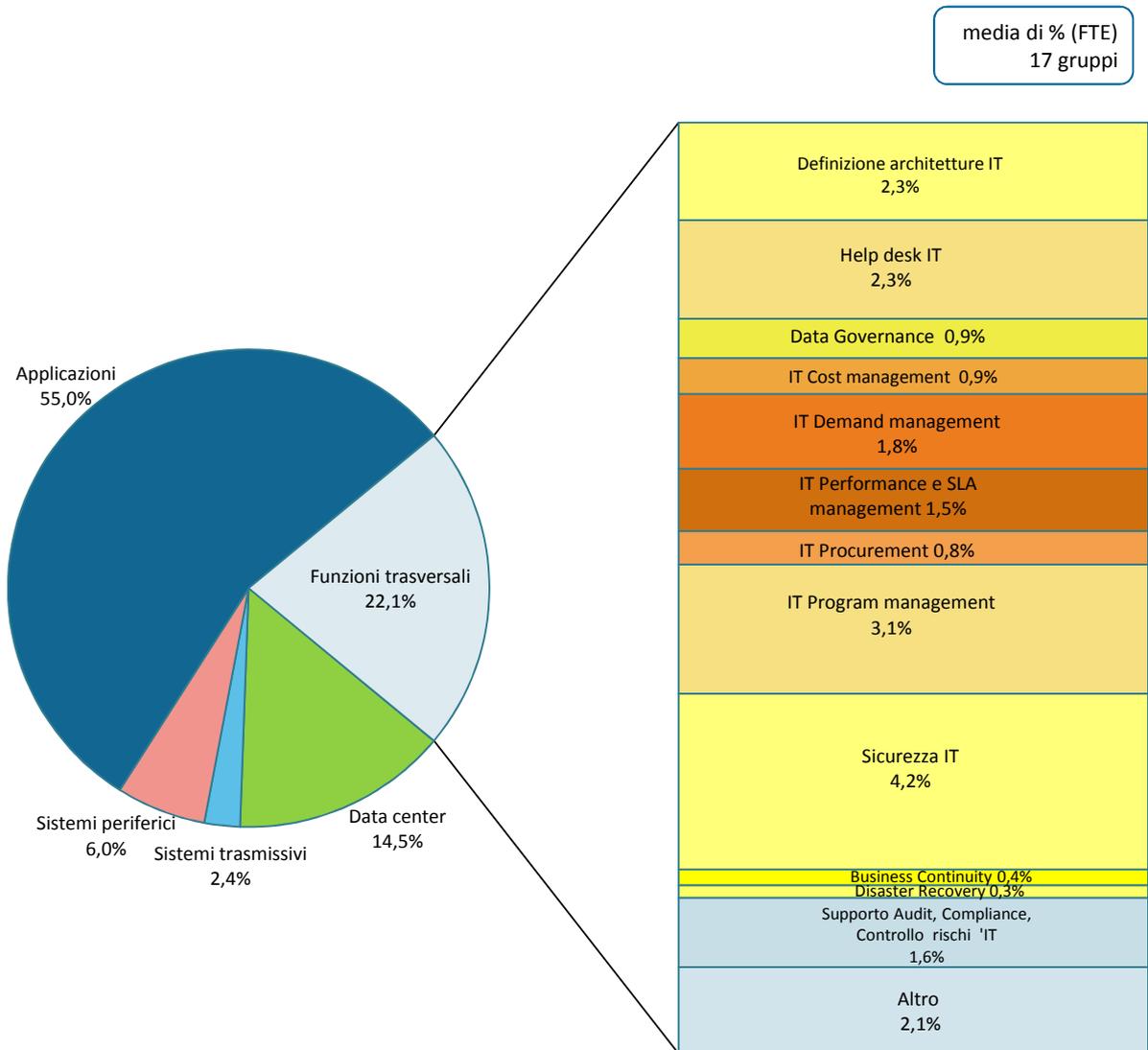
La Figura 47 mostra il personale IT ripartito nelle aree tematiche<sup>38</sup> di impiego, arricchite da un'ulteriore categoria che raccoglie il personale assegnato alle funzioni trasversali; inoltre, la quantificazione del personale è stata determinata in termini di FTE<sup>39</sup> anziché di numero di dipendenti, per consentire la corretta assegnazione di ruoli anche a quella parte del personale impiegata in più ambiti di attività.

L'analisi conferma che la maggior parte del personale IT opera nell'area Applicazioni, dove arriva a rappresentare il 55% di tutto il personale informatico; le altre aree tematiche assorbono mediamente il 22,9% del personale IT, ripartito tra *Data Center* (14,5%), Sistemi periferici (6%) e Sistemi trasmissivi (2,4%). Il restante 22,1% viene distribuito nelle Funzioni trasversali, dove la Sicurezza IT continua ad assorbire il maggior numero di risorse (4,2%), seguita da *IT Program Management* (3,1%), Definizione architetture e *Help desk* IT (entrambe al 2,3%).

<sup>38</sup> Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

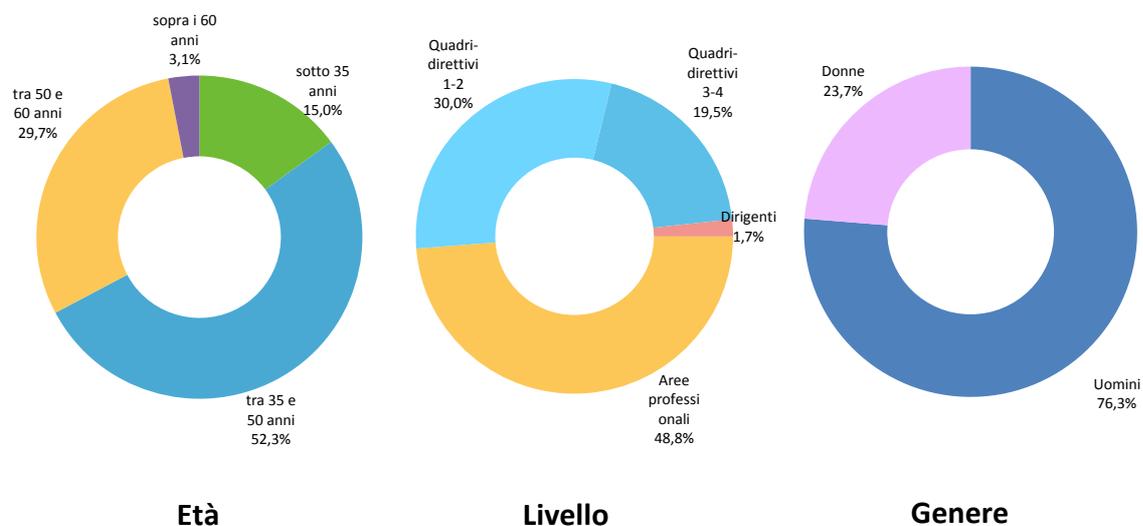
<sup>39</sup> Full time equivalent.

**Figura 47 - Personale IT per aree tematiche e funzioni trasversali**



L'analisi sul personale IT prosegue con l'approfondimento sulle caratteristiche di genere, età e livello contrattuale. Con riferimento al campione selezionato, si osserva che più della metà del personale IT (52,3%) si concentra nella fascia d'età tra i 35 e i 50 anni, il 29,7% ha un'età compresa tra 50 e 60 anni e il 3,1% supera i 60, mentre solo il 15% ha meno di 35 anni. La percentuale di Dirigenti è pari all'1,7%; i restanti dipendenti si dividono equamente tra il ruolo contrattuale delle Aree professionali (48,8%) e quello dei Quadri-direttivi (49,5%). 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 48).

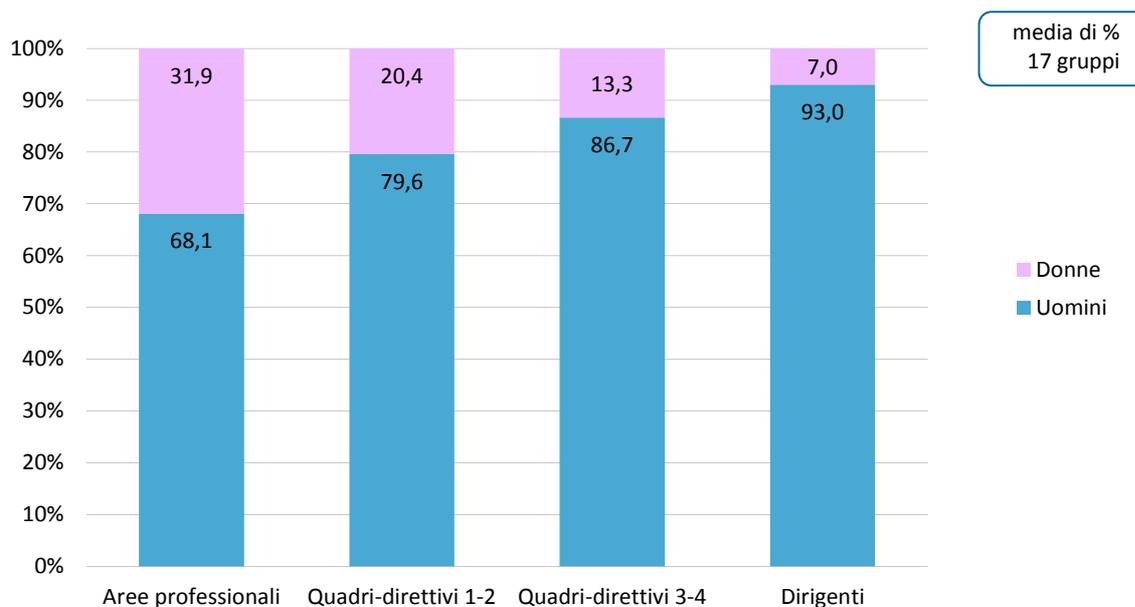
**Figura 48 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere**



media di %  
17 gruppi

La presenza delle donne rimane minoritaria rispetto a quella degli uomini per tutti i ruoli contrattuali e diminuisce al salire nella gerarchia, dal 31,9% nelle Aree professionali al 7% tra i Dirigenti (cfr. Figura 49). Rispetto all’anno precedente, si osserva una flessione della presenza femminile in tutti i livelli contrattuali ad eccezione delle Aree professionali. In Appendice è riportato l’andamento del fenomeno negli anni 2014-2016 su un campione costante di 16 gruppi (cfr. Figura 102).

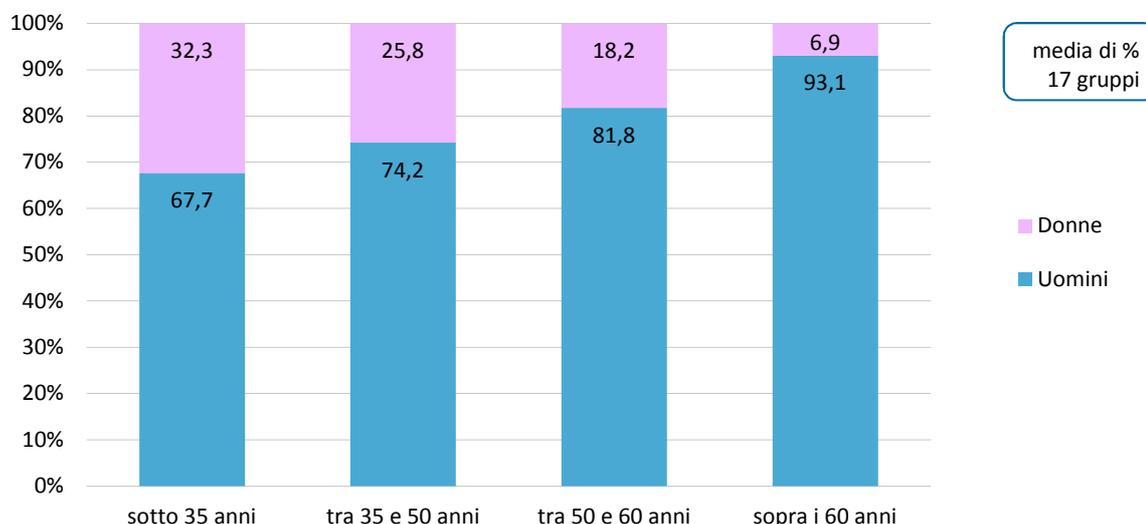
**Figura 49 - Personale IT per genere e livello contrattuale**



media di %  
17 gruppi

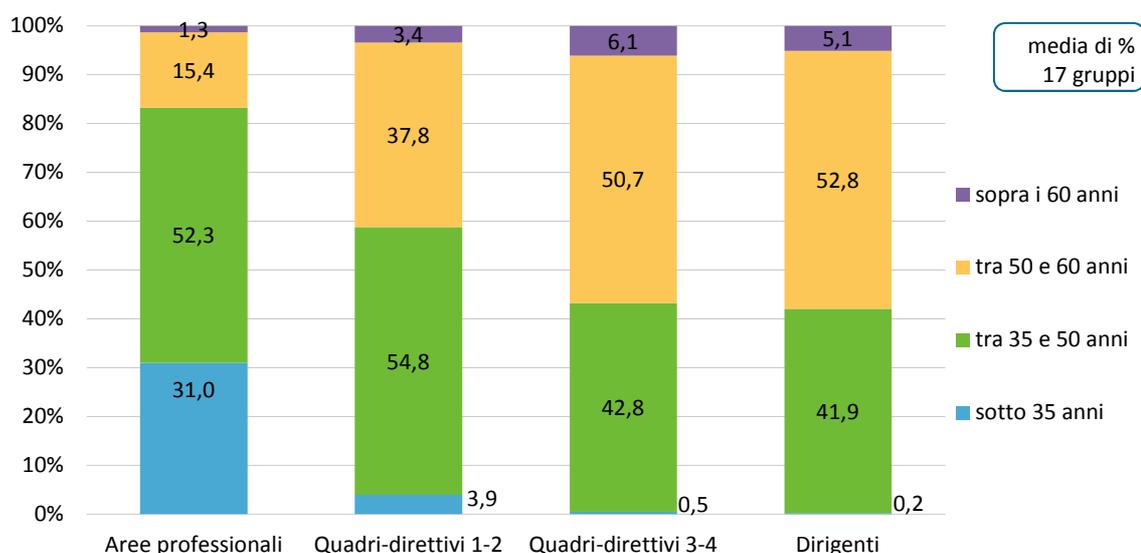
La presenza femminile diminuisce gradualmente al crescere dell'età, passando dal 32,3% delle *under 35* al 6,9% delle *over 60* (cfr. Figura 50). In Appendice è riportato l'andamento del fenomeno negli anni 2014-2016 su un campione costante di 16 gruppi (cfr. Figura 103).

**Figura 50 - Personale IT per genere e fascia d'età**



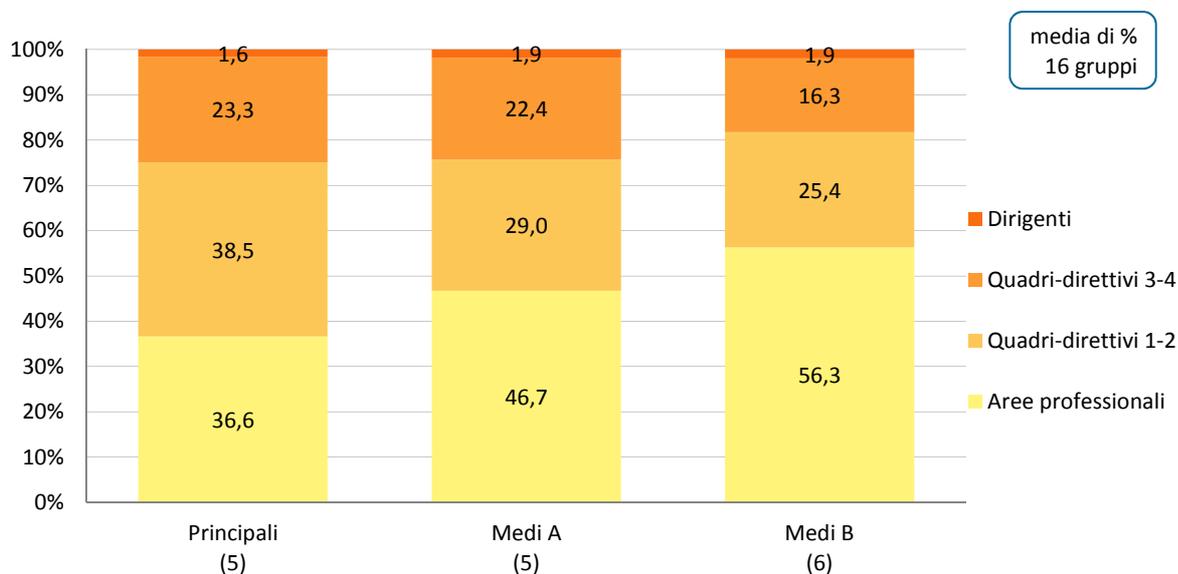
Esaminando l'età del personale IT al variare del livello contrattuale, si rileva che i dipendenti sotto i 35 anni costituiscono una presenza significativa solo nelle Aree professionali (31%); la percentuale scende bruscamente al 3,9% tra i Quadri-direttivi 1-2 fino ad arrivare allo 0,5% tra i Quadri-direttivi 3-4 e allo 0,2% tra i Dirigenti. Situazione opposta si verifica per gli *over 50*, la cui presenza è limitata al 16,7% (di cui l'1,3% con più di 60 anni) nelle Aree professionali e aumenta gradualmente al crescere del livello contrattuale fino a rappresentare il 57,9% (di cui il 5,1% *over 60*) tra i Dirigenti (cfr. Figura 51). Più stabile, nei quattro segmenti, risulta la presenza di personale di età compresa tra 35 e 50, che rappresenta circa la metà della compagine nelle due fasce più basse, e si attesta poco oltre il 40% nelle più alte. In Appendice è riportato l'andamento del fenomeno negli anni 2014-2016 su un campione costante di 16 gruppi (cfr. Figura 104).

**Figura 51 - Personale IT per fascia d'età e livello contrattuale**



Suddividendo il campione per classe dimensionale<sup>40</sup>, si osserva che nei gruppi Principali la compagine è composta soprattutto da Quadri direttivi (61,8%) e, in misura minore, da personale inquadrato nelle Aree professionali (36,6%); la situazione si inverte nei gruppi Medi B, dove invece è il personale delle aree operative (56,3%) a prevalere sui Quadri direttivi (41,7%), mentre nei Medi A si osserva una situazione intermedia, con un rapporto quasi paritario tra i due livelli. La percentuale dei Dirigenti risulta simile in tutte le classi, con valori inferiori al 2% (cfr. Figura 52).

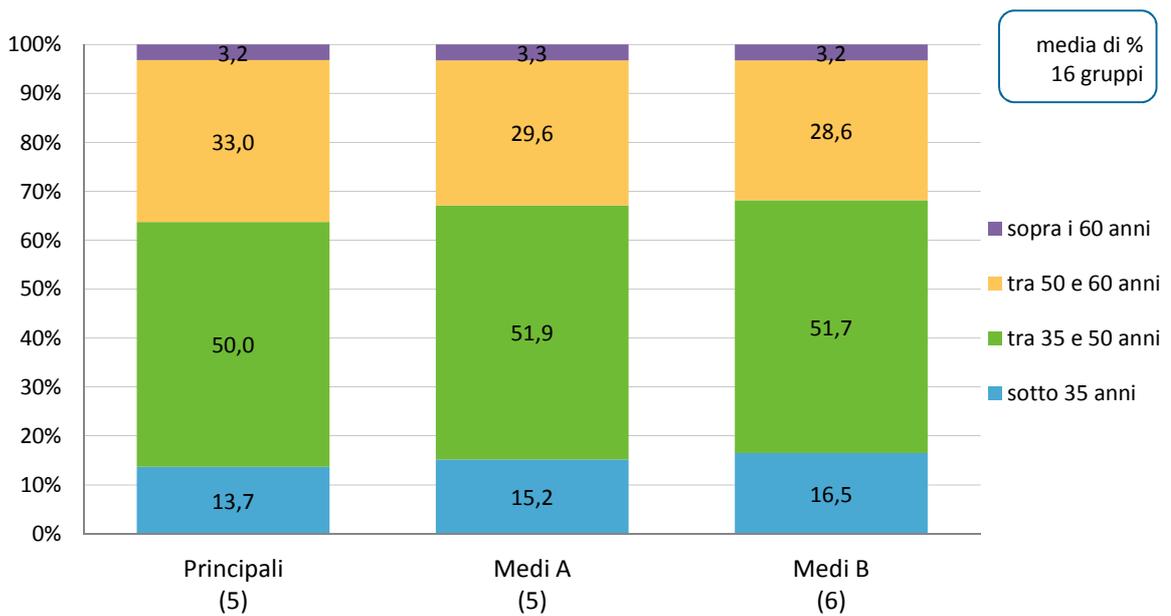
**Figura 52 - Personale IT per livello contrattuale per classe dimensionale**



Analizzando l'età dei dipendenti in relazione alla classe dimensionale dei gruppi, emerge una maggiore presenza di personale "più anziano" nei gruppi Principali, dove la percentuale media di dipendenti tra i 50 e i 60 anni è significativamente superiore rispetto a quella dei gruppi Medi, e sono invece significativamente inferiori le fasce dei 35-50 anni e degli *under 35* (cfr. Figura 53).

<sup>40</sup> Dalle elaborazioni per classe dimensionale è stata esclusa la classe Altri, cui appartiene un solo gruppo del campione di riferimento.

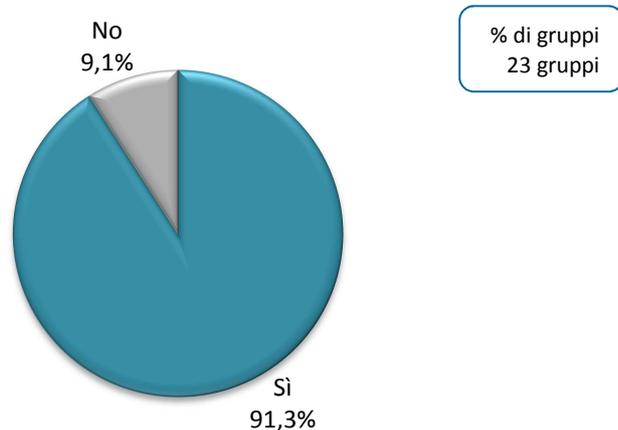
**Figura 53 - Personale IT per fascia d'età per classe dimensionale**



## 2.5 Nuove modalità di lavoro previste per il personale

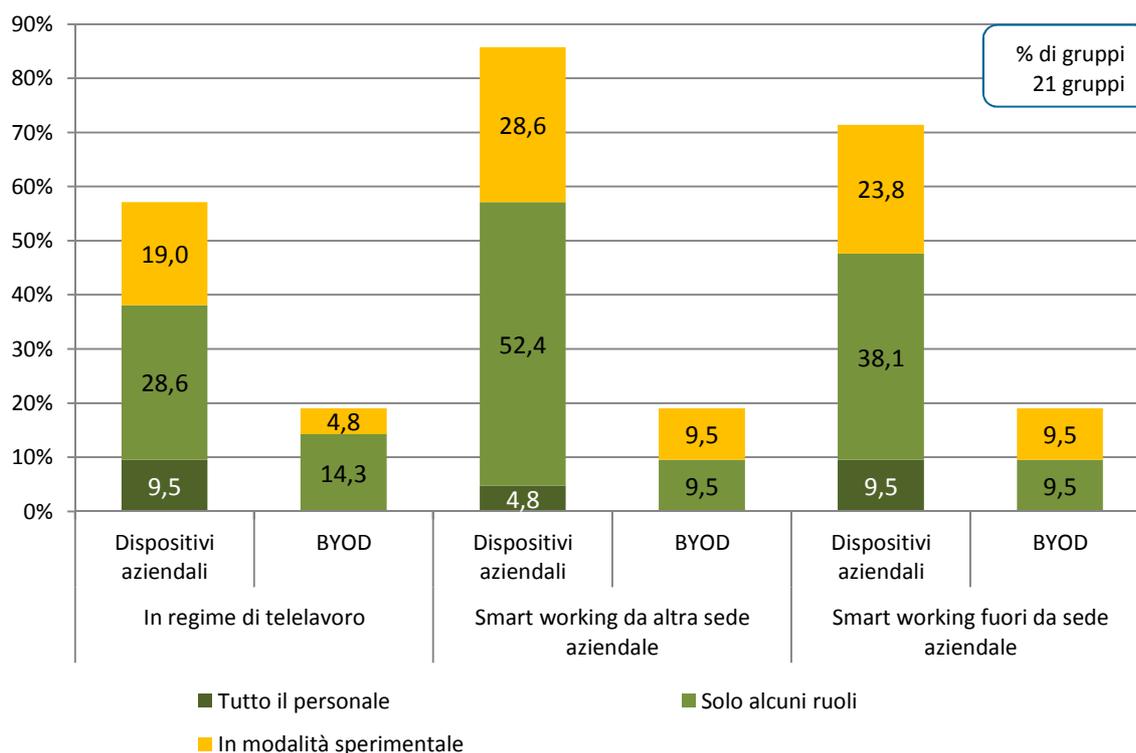
Oltre il 90% dei gruppi prevede forme di lavoro flessibile per i dipendenti (IT e non IT), consentendo loro di operare da remoto tramite dispositivi aziendali o dispositivi personali (BYOD-Bring Your Own Device) (cfr. Figura 54).

**Figura 54 - Lavoro flessibile per il personale (IT e non IT)**



Forme strutturate di telelavoro o di *smart working* con dispositivi aziendali sono molto diffuse: emerge infatti che oltre l'85% dei gruppi, considerando anche le forme sperimentali, consente il lavoro in *smart working* da una sede aziendale; oltre il 70% lo consente al di fuori dell'azienda e poco meno del 60% in regime di telelavoro. Queste forme di lavoro flessibile sono perlopiù limitate ad alcuni ruoli. Il lavoro da remoto con dispositivi personali (BYOD) risulta scarsamente diffuso (cfr. Figura 55).

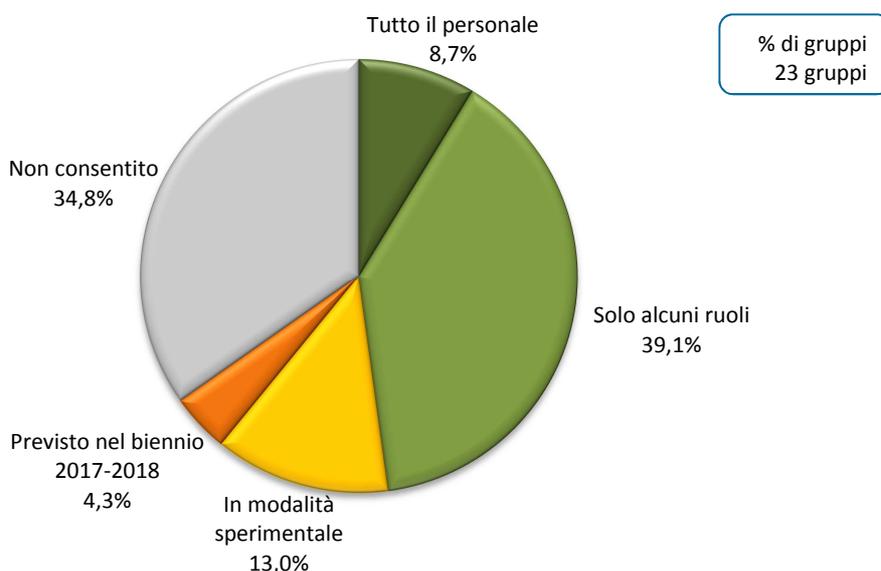
**Figura 55 - Forme di lavoro flessibile per il personale (IT e non IT)**



Approfondendo il ricorso al modello BYOD, risulta che il 60,8% dei gruppi lo consente: a tutto il personale (8,7%), limitatamente ad alcuni ruoli (39,1%), in modalità sperimentale (13%). La restante parte del campione si divide tra un 4,3% (1 gruppo) che ne prevede l'adozione nel 2017-2018 e un 34,8% (un gruppo su tre) che non lo consente.

Nel 2016 aumentano i gruppi che non ricorrono al modello BYOD (un gruppo su quattro nel 2015) e diminuiscono quelli che ne prevedono l'adozione o la sperimentazione, evidenziando un calo di interesse da parte dei gruppi (cfr. Figura 56).

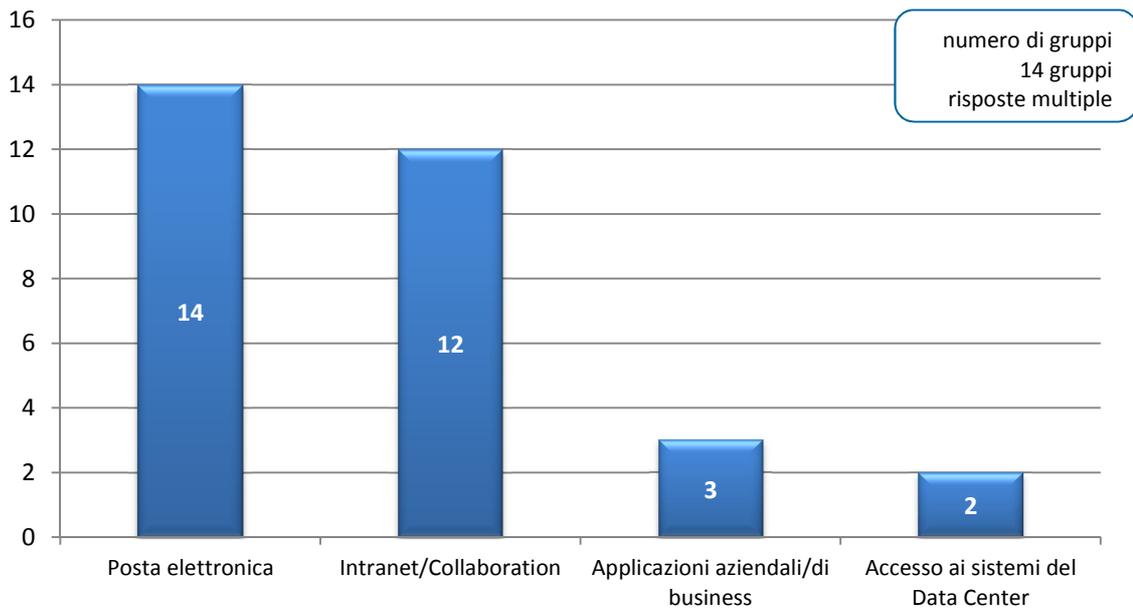
**Figura 56 - Lavoro del personale (IT e non IT) in modalità BYOD**



In Appendice è riportata l'analisi sul ricorso al lavoro in modalità BYOD per classe dimensionale dei gruppi (cfr. Figura 105).

Tutti i gruppi del campione rispondente (14) consentono ai dipendenti di accedere al servizio di posta elettronica tramite dispositivi personali, quasi tutti forniscono l'accesso agli ambienti *Intranet* e *Collaboration* (12), mentre sono pochi quelli che consentono l'accesso alle Applicazioni aziendali e di *business* (3) e ai sistemi del *Data center* (2) (cfr. Figura 57).

**Figura 57 - Servizi disponibili in modalità BYOD per il personale (IT e non IT)**





## Capitolo 3. Banche individuali

### 3.1 Profili organizzativi delle banche

Il campione esaminato nell'analisi individuale è costituito da 60 banche, di cui 8 "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non partecipanti alla Rilevazione, che rappresentano il 73,1% dell'intero sistema bancario in termini di fondi intermediati.

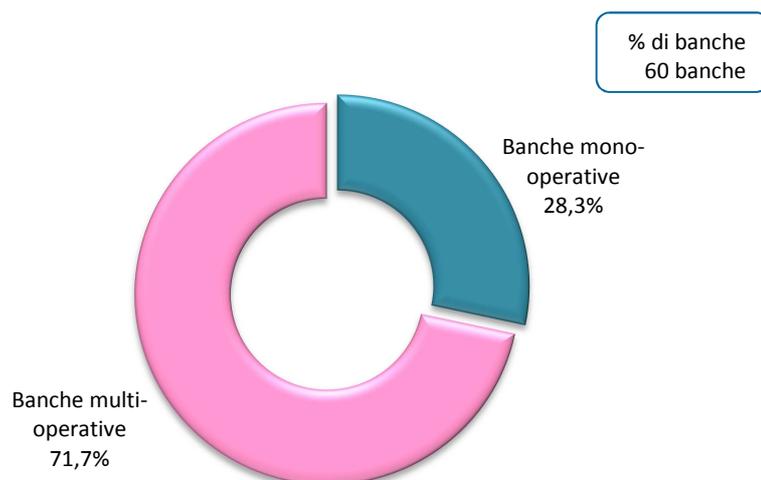
Analizzando l'operatività bancaria del campione, sulla base del margine di intermediazione, emerge che il *retail banking* rappresenta l'attività prevalente, con una percentuale media del 62,5%; seguono, a distanza, il *corporate and investment banking* (24,6%) e il *private banking* (6,7%). Ventitré banche dichiarano di svolgere anche altre attività quali: tesoreria, finanza, attività per clientela istituzionale, finanziamenti a medio-lungo termine, *leasing* e *factoring*, che incidono sull'operatività complessiva per una percentuale media del 6,2% (cfr. Figura 58).

Figura 58 - Operatività delle banche



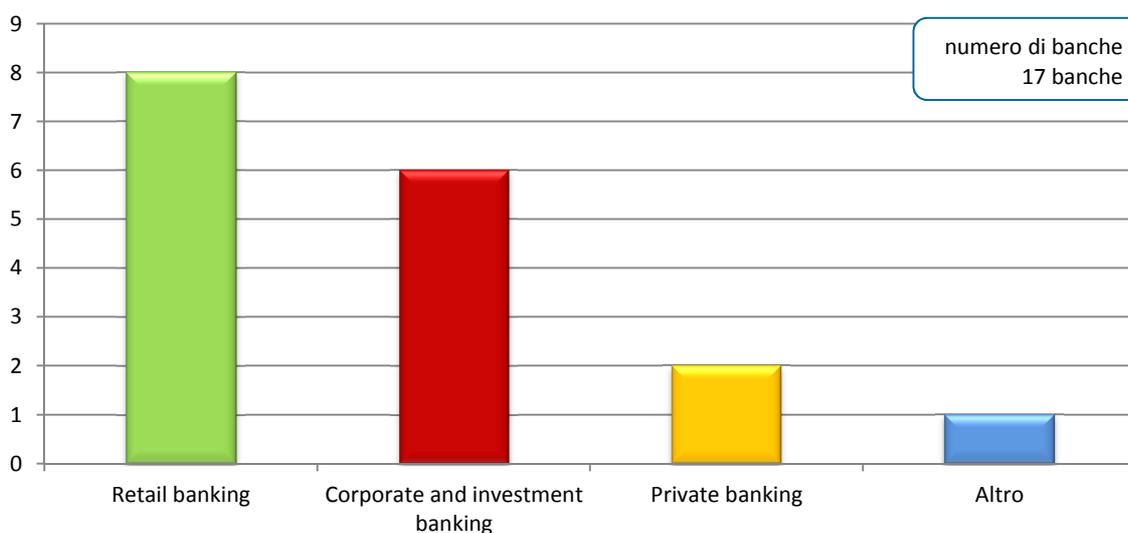
Rispetto al campione totale delle 60 banche, il 71,7% dichiara di svolgere più di una attività, seppure con peso diverso, mentre il 28,3% opera in un solo comparto (cfr. Figura 59).

**Figura 59 - Ripartizione delle banche in base all'operatività**



Tra le banche mono-operative (17), 8 svolgono solo attività di *retail banking*, 6 operano unicamente nel *corporate and investment banking*, 2 nel *private banking* e 1 svolge attività di finanziamento a medio e lungo termine (cfr. Figura 60).

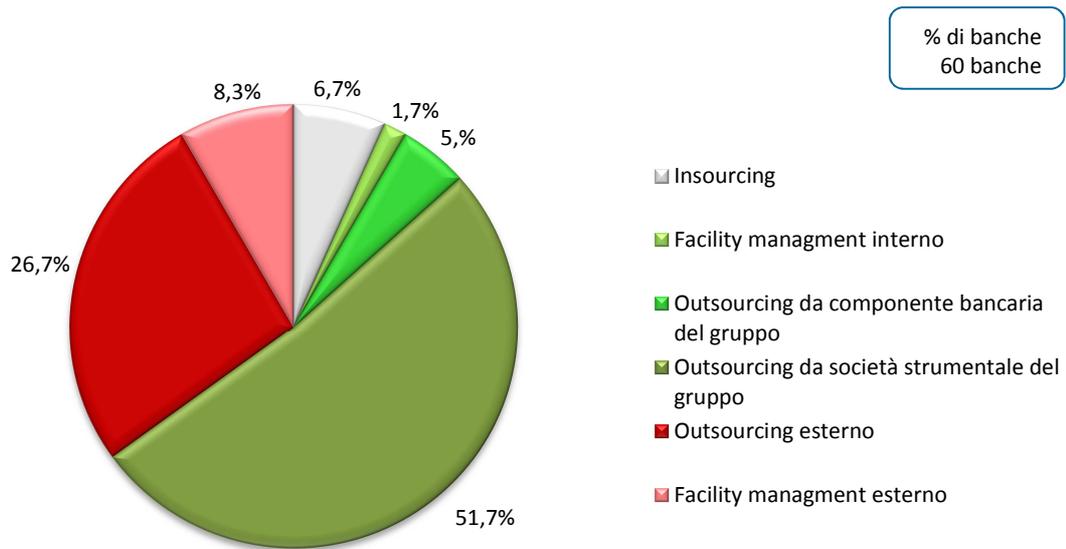
**Figura 60 - Attività bancaria delle banche mono-operative**



Con riferimento alle modalità di gestione dell'IT, si osserva che il 58,4% delle banche utilizza servizi IT forniti dal gruppo bancario di appartenenza, sia sotto forma di *outsourcing* (il 51,7% da società strumentale, il 5% da componente bancaria) sia come *facility management*<sup>41</sup> (1,7%). Il 35% delle banche ricorre a servizi da società esterna, sia nelle forme di *full outsourcing* (26,7%) sia di *facility management* (8,3%). Solo il 6,7% delle banche gestisce in proprio (*insourcing*) le risorse IT (cfr. Figura 61).

<sup>41</sup> Software della banca gestito dall'*outsourcer* sui propri elaboratori.

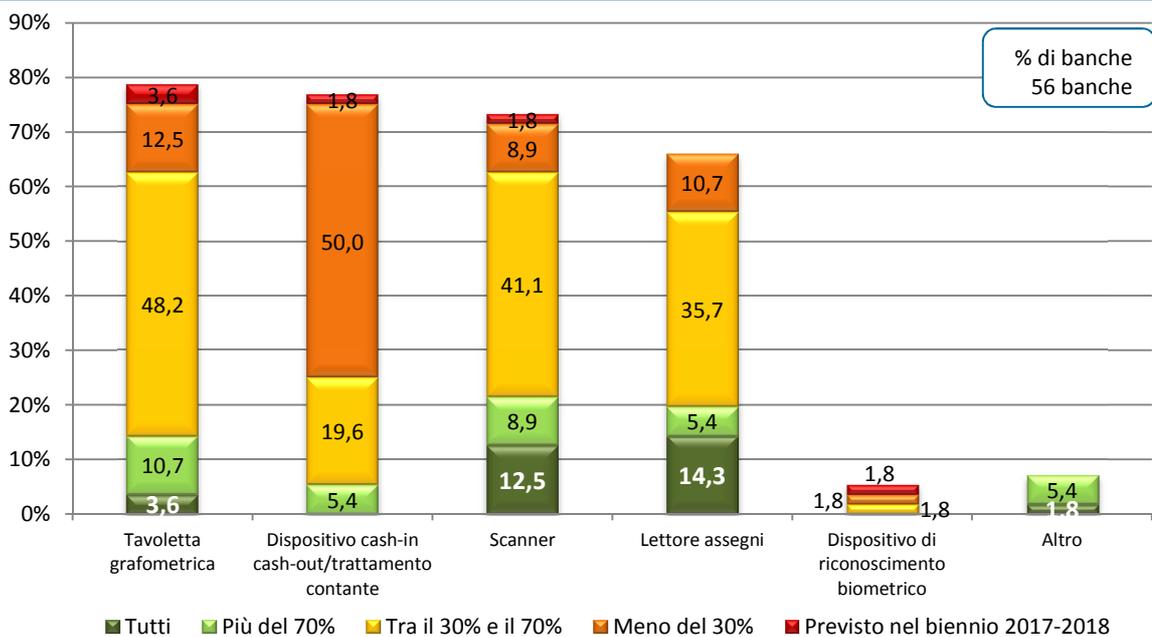
**Figura 61 - Modalità di gestione dell'IT delle banche**



Oltre il 73% delle banche dichiara che apparati quali Tavolette grafometriche, Dispositivi *cash-in cash-out*/accessori per il trattamento del contante e *Scanner* fanno parte dei dispositivi in dotazione dei Posti di lavoro di Filiale, mentre il 66% segnala l'utilizzo di lettori di assegni; l'adozione di dispositivi di riconoscimento biometrico è indicata solo da tre banche.

In particolare, Tavoletta grafometrica, *Scanner* e Lettore assegni sono tra i dispositivi più diffusi (tipicamente ne sono dotati dal 30% al 70% dei Posti di lavoro), ma solo un numero limitato di banche li prevede su tutte le postazioni. I dispositivi *cash-in cash-out*/accessori per il trattamento del contante sono presenti su circa un posto di lavoro ogni tre per il 50% delle banche (cfr. Figura 62).

**Figura 62 - Dispositivi in dotazione dei Posti di lavoro standard di Filiale**



### 3.2 La spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi

Nel 2016 il TCO delle 60 banche del campione individuale si attesta complessivamente su 4.167 milioni di euro, mentre il valore del *cash out* è pari a 4.238 milioni di euro<sup>42</sup>.

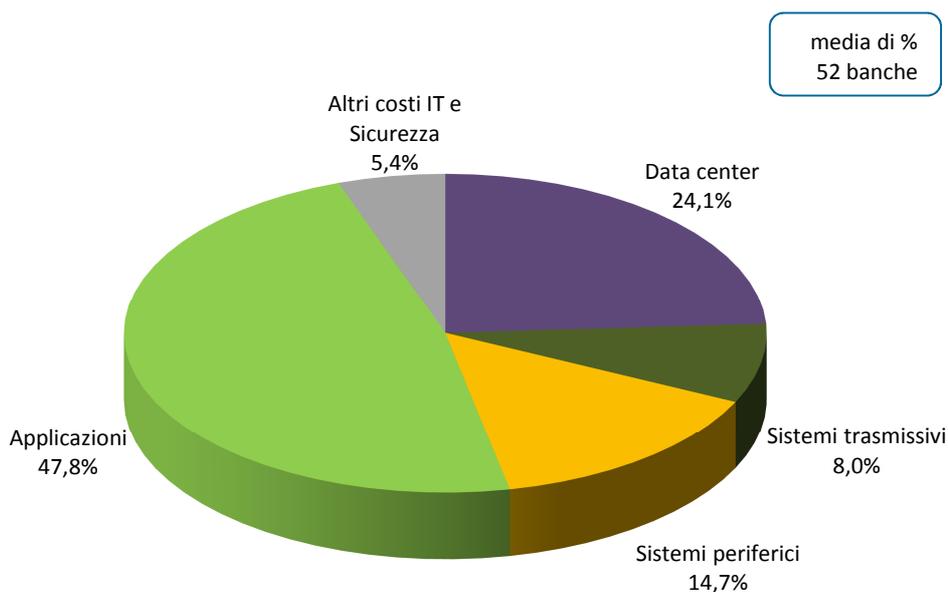
Anche per le banche è stato utilizzato il modello di analisi dei costi per “aree tematiche” e per “fattori produttivi”<sup>43</sup> adottato per i gruppi.

Da quest’anno, al fine di quantificare le spese sostenute per la protezione delle risorse informatiche, i costi di Sicurezza IT, precedentemente inclusi nelle aree tematiche, sono stati rilevati separatamente e accorpati nella voce “Altri costi IT e sicurezza”<sup>44</sup> (Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT). Pertanto le quote di TCO attribuite alle varie aree tematiche sono da considerarsi sostanzialmente al netto dei costi di Sicurezza IT.

Sono 52 su 60 le banche che hanno effettuato in modo puntuale<sup>45</sup> la ripartizione del TCO per aree tematiche, resa talvolta difficile dalla presenza di forme di *outsourcing* che non consentono una precisa imputazione dei costi IT alle singole aree.

Esaminando le 52 banche che hanno fornito la ripartizione, risulta che quasi la metà del TCO viene assorbita dalle Applicazioni (47,8%), quasi un quarto dal *Data Center* (24,1%) e le restanti quote sono ripartite tra Sistemi periferici (14,7%), Sistemi trasmissivi (8%) e Altri costi IT e Sicurezza (5,4%), secondo il medesimo ordine di rilevanza riscontrato per i gruppi (cfr. Figura 63).

**Figura 63 - TCO delle banche per aree tematiche**



<sup>42</sup>Si segnala che nell’analisi “di gruppo” i costi sono rilevati con il metodo del consolidamento integrale. L’ammontare dei costi IT di un gruppo è pertanto diverso da quello risultante dalla somma dei costi indicati singolarmente dalle diverse banche appartenenti al gruppo stesso.

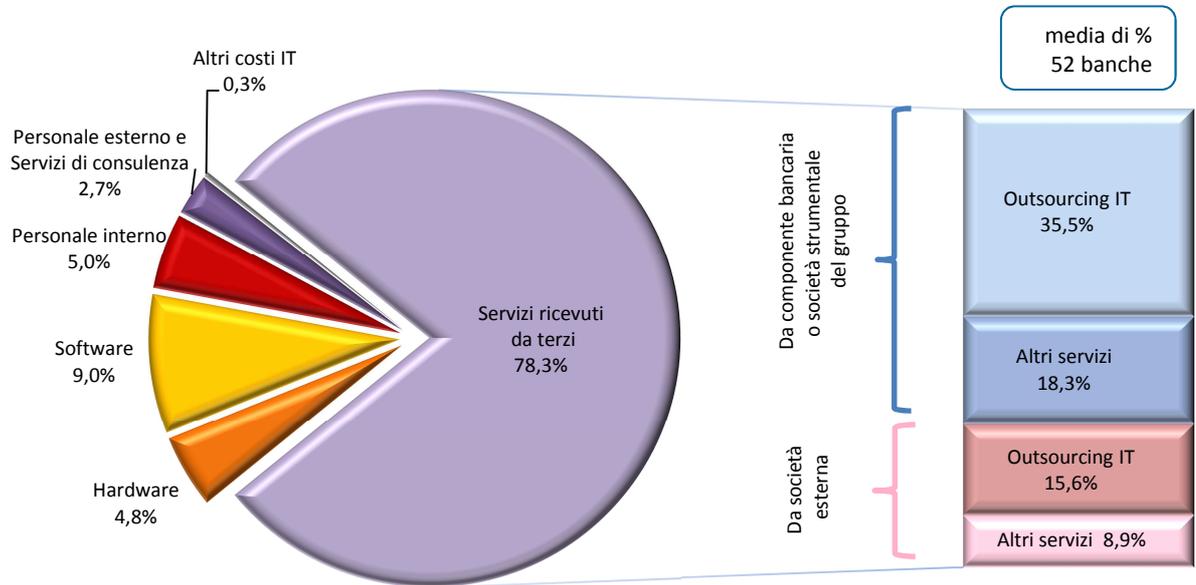
<sup>43</sup>Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

<sup>44</sup>Poiché non tutte le banche sono state in grado di isolare con sufficiente precisione i costi di sicurezza IT, per l’esercizio 2016 questi sono stati inclusi nella voce “Altri costi IT e sicurezza”.

<sup>45</sup>Ovvero hanno effettuato una ripartizione dei costi sufficientemente dettagliata per garantire una significativa rappresentazione del fenomeno.

Applicando allo stesso campione l'analisi sulla ripartizione dei costi IT per fattori produttivi, si osserva che il 78,3% del TCO è assorbito da Servizi da terzi, forniti per il 53,8% da una componente bancaria o società strumentale del gruppo di appartenenza e per il 24,5% da una Società esterna (cfr. Figura 64).

**Figura 64 - 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 operative<sup>46</sup> (cfr. Tabella 9).

Per le voci “costi IT”<sup>47</sup> e “numero dipendenti”<sup>48</sup> sono stati utilizzati i valori segnalati dalle singole banche nel questionario. Le voci “fondi intermediati”<sup>49</sup>, “margine di intermediazione”, “costi operativi”, “risultato di gestione”, “numero di sportelli”<sup>50</sup>, “numero dei rapporti di impieghi e depositi”<sup>51</sup> e “prodotto bancario lordo”<sup>52</sup> sono ricavate dalle segnalazioni di matrice dei conti individuale effettuate dalle banche residenti in Italia.

Come di consueto, dagli indicatori “Costi IT/Risultato di gestione” e “Risultato di gestione/Totale attivo” vengono eliminati i valori delle banche con risultato di gestione negativo. Più in generale, dagli indicatori vengono eliminati i valori *outlier*.

Le specializzazioni operative e le peculiarità strutturali delle banche “a particolare operatività”<sup>53</sup>, che comprendono “*private banking*” e “*corporate and investment banking*”, rendono i relativi indicatori scarsamente confrontabili con quelli delle altre banche, suggerendo un confronto solo all’interno di ciascuna classe. Occorre inoltre tener conto che ogni classe comprende banche con caratteristiche organizzative, gestionali e di mercato differenti: ciò determina, in alcuni casi, valori per singole banche che si discostano, anche in misura significativa, da quelli medi della classe di appartenenza.

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

<sup>46</sup> Per la suddivisione delle banche in classi dimensionali, cfr. par. 4.3 - Campione delle banche individuali.

<sup>47</sup> Viene utilizzato il TCO, al netto dei ricavi.

<sup>48</sup> Il valore preso a riferimento è la media dei valori mensili dell’anno. Sono esclusi i dipendenti con mansioni IT.

<sup>49</sup> Il valore preso a riferimento è la media dei valori mensili di 13 mesi (esercizio di riferimento più mese di dicembre dell’esercizio precedente).

<sup>50</sup> Il “numero degli sportelli” è la media dei valori trimestrali dell’anno presenti nell’archivio SIOTEC.

<sup>51</sup> Il “numero dei rapporti di impieghi e depositi” è dato dalla somma degli aggregati “impieghi: numero dei rapporti” e “depositi: numero dei rapporti” presenti nella matrice dei conti individuale.

<sup>52</sup> Il “prodotto bancario lordo” è dato dalla somma delle voci “raccolta diretta”, “raccolta indiretta” e “impieghi totali” presenti nella matrice dei conti individuale.

<sup>53</sup> Cfr. Note metodologiche, par. 4.3. - Campione delle banche individuali.

Tabella 9 - Indicatori: 60 banche individuali (intero campione)

Indicatori di costo IT	Medie 2016							Coefficienti di variazione 2016							Mediane 2016						
	Maggiori (5)	Grandi (12)	Medie (11)	Piccole A (7)	Piccole B (13)	Minori (3)	Part. Oper. (9)	Maggiori (5)	Grandi (12)	Medie (11)	Piccole A (7)	Piccole B (13)	Minori (3)	Part. Oper. (9)	Maggiori (5)	Grandi (12)	Medie (11)	Piccole A (7)	Piccole B (13)	Minori (3)	Part. Oper. (9)
Costi IT/Fondi intermediati (per mille)	1,8	2,3	2,7	1,8	2,9	3,2	1,2	0,41	0,45	0,41	0,22	0,80	1,07	1,03	1,7	2,1	2,3	1,7	2,1	1,3	0,8
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,3	9,7	7,7	6,7	10,1	12,6	8,1	0,21	0,36	0,22	0,22	0,55	0,99	0,70	8,1	8,5	7,1	6,3	7,3	6,1	6,0
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	47,6	33,4	37,4	19,2	32,8	-	15,1	0,56	0,60	0,49	0,15	0,47	-	0,83	36,5	23,8	29,1	18,3	29,1	-	11,0
Costi IT/Costi operativi (%)	10,4	11,2	11,7	9,3	11,4	15,3	15,3	0,31	0,29	0,53	0,24	0,42	0,21	0,51	9,7	10,1	10,0	9,7	9,7	13,8	13,2
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di €)	205,9	172,5	114,7	108,9	127,0	-	-	0,43	0,39	0,25	0,16	0,63	-	-	210,1	155,2	101,3	109,5	116,9	-	-
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di €)	17,6	19,1	21,6	12,2	24,4	53,2	-	0,33	0,43	0,87	0,18	0,95	0,86	-	18,7	16,5	13,2	11,9	12,5	28,8	-
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,7	6,3	4,5	5,0	5,9	21,9	32,3	0,28	0,35	0,46	0,18	0,68	0,84	1,61	5,8	6,0	4,1	5,4	4,4	14,8	10,4
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,1	1,1	1,3	1,0	1,6	1,4	1,0	0,41	0,25	0,69	0,31	1,08	0,96	0,85	1,1	1,0	1,1	1,0	1,1	0,9	0,8
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie 2016</b>							<b>Coefficienti di variazione 2016</b>							<b>Mediane 2016</b>						
Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)	2,2	2,6	2,9	2,7	3,0	2,5	1,8	0,22	0,36	0,25	0,13	0,51	0,23	1,01	2,1	2,9	3,1	2,8	3,3	2,7	0,9
Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)*	0,4	0,8	0,8	0,8	0,9	-	1,0	0,79	0,43	0,53	0,28	0,73	-	1,26	0,4	0,9	0,8	0,8	0,8	-	0,4
Costi operativi/Fondi intermediati (%)	1,8	2,1	2,4	2,0	2,4	1,9	0,8	0,20	0,25	0,21	0,27	0,39	0,89	0,93	1,8	2,2	2,3	1,9	2,5	1,0	0,4
Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di €)	10,1	8,6	8,0	7,0	8,3	19,5	-	0,30	0,42	0,71	0,29	0,52	0,21	-	8,5	7,5	5,8	6,5	6,7	21,5	-
Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di €)	116,9	78,7	49,2	62,0	59,2	-	-	0,42	0,39	0,22	0,24	0,58	-	-	104,2	71,8	49,0	65,1	52,2	-	-

\* 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](http://www.cipa.it)); i dati sono stati acquisiti tramite l'infrastruttura di raccolta dati via Internet (INFOSTAT) 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 dei costi IT (es. per aree tematiche e per fattori produttivi) vengono effettuate rapportando le diverse componenti al totale dei costi IT sostenuti da ciascun gruppo bancario o banca individuale e mediando successivamente i risultati ottenuti ("media di %"). Dall'analisi per aree tematiche vengono esclusi i gruppi che hanno imputato alla voce "altri costi IT non classificabili" più del 30% dei complessivi costi IT o che, comunque, hanno effettuato una ripartizione non sufficientemente dettagliata per garantire una significativa rappresentazione del fenomeno.

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 presenti 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 2016 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 23 gruppi. Al fine di meglio evidenziare le scelte strategiche operate all'interno di gruppi il più possibile affini, agli stessi è stata assegnata la classificazione per dimensione operativa<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> Il criterio prevede l'utilizzo, come parametro dimensionale, del "Totale Attivo" (aggregato della Matrice di Vigilanza Consolidata). Nel presente esercizio il Totale attivo (al 31.12.2016) si riferisce al gruppo bancario

Applicando tale classificazione, il campione per l'esercizio 2016 risulta così composto: 5 gruppi Principali, 5 gruppi Medi A, 8 gruppi Medi B (in totale 13 gruppi Medi) e 5 gruppi Altri (cfr. Tabella 10).

Nella Rilevazione il riferimento al gruppo bancario assume significati diversi a seconda delle componenti del gruppo considerate. Con il termine "gruppo" o "gruppo CIPA" si indica la realtà del gruppo all'interno del perimetro nazionale, limitatamente alle componenti bancarie e alle società strumentali, IT e non IT, che operano a supporto dell'attività bancaria (c.d. perimetro CIPA). Con il termine "gruppo bancario" si indica il gruppo bancario comprensivo di tutte le sue componenti - bancarie e non bancarie - soggette alla normativa prudenziale (cfr. Circolare della Banca d'Italia n. 115 del 07/08/1990, 22° aggiornamento - sottosistema di rilevazione "consolidamento prudenziale").

Le analisi sui gruppi riportate nella Rilevazione fanno riferimento, salvo diversa indicazione, al perimetro CIPA.

Le tabelle di ripartizione del TCO (medie di %) <sup>55</sup> sono state elaborate solo per le classi con campione significativo (cfr. da Tabella 12 a Tabella 17 in Appendice).

---

comprensivo di tutte le sue componenti, bancarie e non bancarie, soggette a normativa prudenziale. Pertanto le classi dimensionali dei gruppi sono definite come segue:

- **Principali** per totale attivo > 100 miliardi di euro;
- **Medi A** per totale attivo ≤ 100 miliardi e > 40 miliardi;
- **Medi B** per totale attivo ≤ 40 miliardi e > 20 miliardi;
- **Altri** per totale attivo ≤ 20 miliardi.

<sup>55</sup> I valori riportati sono arrotondati al secondo decimale; i valori inferiori all'unità con cifre significative oltre il secondo decimale sono indicati con "0"; il valore zero è invece rappresentato dall'assenza di dati numerici.

Tabella 10 - Classificazione dei gruppi per dimensione

5 gruppi Principali	
<b>1030</b>	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
<b>2008</b>	Gruppo UniCredit
<b>3069</b>	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
<b>3111</b>	Gruppo Unione di Banche Italiane – UBI Banca
<b>5034</b>	Gruppo Banco Popolare
5 gruppi Medi A	
<b>1005</b>	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
<b>5387</b>	Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna
<b>5584</b>	Gruppo Bipiemme – Banca Popolare di Milano
<b>6230</b>	Gruppo bancario Cariparma Crédit Agricole
<b>10631</b>	Gruppo bancario Mediobanca
8 gruppi Medi B	
<b>3030</b>	Gruppo bancario DEXIA Crediop
<b>3032</b>	Credito Emiliano – CREDEM
<b>3104</b>	Gruppo Deutsche Bank
<b>5035</b>	Gruppo bancario Veneto Banca
<b>5216</b>	Gruppo Credito Valtellinese
<b>5696</b>	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
<b>5728</b>	Gruppo bancario Banca Popolare di Vicenza
<b>6175</b>	Gruppo CARIGE
5 gruppi Altri	
<b>3311</b>	Gruppo Banca Sella
<b>3440</b>	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
<b>6085</b>	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti
<b>6270</b>	Gruppo Cassa di Risparmio di Ravenna
<b>20052</b>	Gruppo bancario Unipol Banca

### 4.3 Campione delle banche individuali

Per la Rilevazione economica 2016 sono stati mantenuti gli stessi criteri di classificazione utilizzati negli anni precedenti<sup>56</sup>.

Allo scopo 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 tipologia di operatività.

La classe “a particolare operatività” - in cui confluiscono banche con strutture organizzative e operative molto diversificate - comprende le categorie “*Private Banking*” e “*Corporate and Investment Banking*”.

In sintesi, le banche sono state suddivise nelle seguenti classi: “Maggiori”, “Grandi”, “Medie”, “Piccole A”, “Piccole B”, “Minori” e “A particolare operatività” (“*Private Banking*” e “*Corporate and Investment Banking*”) (cfr. Tabella 11).

Le tabelle di ripartizione del TCO (medie di %)<sup>57</sup> sono state elaborate solo per le classi con campione significativo (da Tabella 18 a Tabella 24 in Appendice).

**Tabella 11 - Classificazione delle banche per dimensione**

#### 5 banche Maggiori

<b>1005</b>	Banca Nazionale del Lavoro
<b>1030</b>	Banca Monte dei Paschi di Siena
<b>2008</b>	UniCredit
<b>3069</b>	Intesa Sanpaolo
<b>5034</b>	Banco Popolare

#### 12 banche Grandi

<b>1010</b>	Banco di Napoli
<b>3032</b>	Credito Emiliano
<b>3104</b>	Deutsche Bank
<b>3111</b>	UBI Banca
<b>5035</b>	Veneto Banca
<b>5387</b>	Banca Popolare dell'Emilia Romagna
<b>5428</b>	Banca Popolare di Bergamo
<b>5584</b>	Banca Popolare di Milano
<b>5696</b>	Banca Popolare di Sondrio

<sup>56</sup> 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.

<sup>57</sup> I valori riportati sono arrotondati al secondo decimale; i valori inferiori all'unità con cifre significative oltre il secondo decimale sono indicati con “0”; il valore zero è invece rappresentato dall'assenza di dati numerici.

**5728** Banca Popolare di Vicenza

**6175** Banca CARIGE

**6230** Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza

### 11 banche Medie

**1015** Banco di Sardegna

**3015** Finecobank

**3062** Banca Mediolanum

**3067** Banca Carime

**3127** Unipol Banca

**3268** Banca Sella

**3500** Banco di Brescia

**5216** Credito Valtellinese

**5308** Banca Popolare di Ancona

**6160** Banca CR Firenze

**6225** Cassa di Risparmio del Veneto

### 7 banche Piccole A

**3440** Banco di Desio e della Brianza

**5385** Banca Popolare di Puglia e Basilicata

**6010** Carispa di Forlì e della Romagna

**6085** Cassa di Risparmio di Asti

**6120** Cassa di Risparmio di Cesena

**6270** Cassa di Risparmio di Ravenna

**6385** Cassa di Risparmio in Bologna

### 13 banche Piccole B

**3083** IW Bank

**3244** Banca di Valle Camonica

**3311** Banca Sella Holding

**3332** Banca Passadore & C.

**3359** Banca Prossima

**3598** Banca UBAE

**5132** Banca Nuova

**5156** Banca di Piacenza

**5676** Banca di Sassari

**5787** Banca Apulia

**6260** Cassa di Risparmio di Pistoia e della Lucchesia

**6340** Cassa di Risparmio del Friuli Venezia Giulia

**6370** Cassa di Risparmio di Volterra

### 3 banche Minori

**3442** Wise Dialog Bank

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

**3110** Farbanca

### 3 banche a Particolare Operatività - *Private Banking*

**3045** Banca Akros

**3239** Intesa Sanpaolo Private Banking

**3296** Banca Fideuram

### 6 banche a Particolare Operatività - *Corporate and Investment Banking*

**3030** Dexia Crediop

**3210** Mps Leasing Factoring

**3249** Banca IMI

**10631** Mediobanca – Banca di Credito Finanziario

**10637** Mediocredito Italiano

**10643** Mps Capital Services Banca per le Imprese

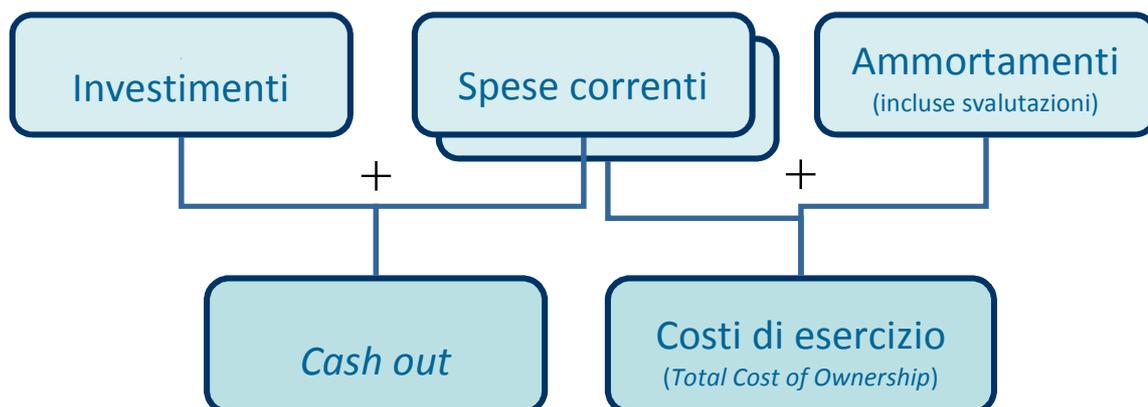
## 4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT

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

**Figura 65 - 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 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:

- **Data Center:** includono *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*);

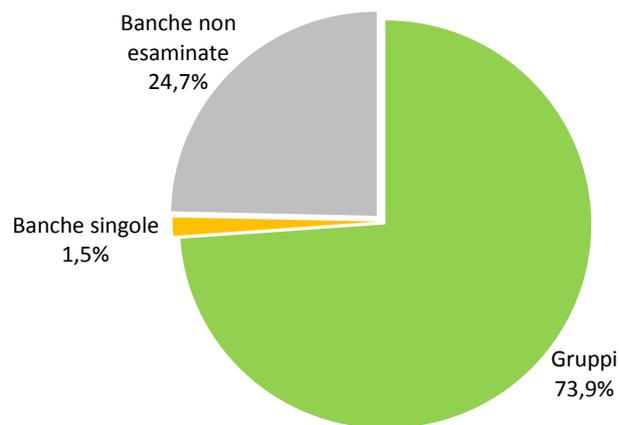
- **Sistemi trasmissivi:** includono le reti dati (collegamento tra sedi/filiali della banca, tra sottosistema centrale e sottosistema periferico e con l'esterno della banca), la fonia fissa (VoIP e analogica) e la fonia mobile;
- **Sistemi periferici:** includono i sistemi decentrati e le dotazioni individuali (es. personal computer, stampanti, *tablet*, 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.

Per semplicità di esposizione, in alcune analisi di maggior dettaglio, con il termine "aree tematiche" si fa riferimento direttamente ai singoli ambiti che compongono le aree stesse (ad esempio, *Mainframe* e *Server farm* sono considerate aree tematiche dell'area *Data Center*).

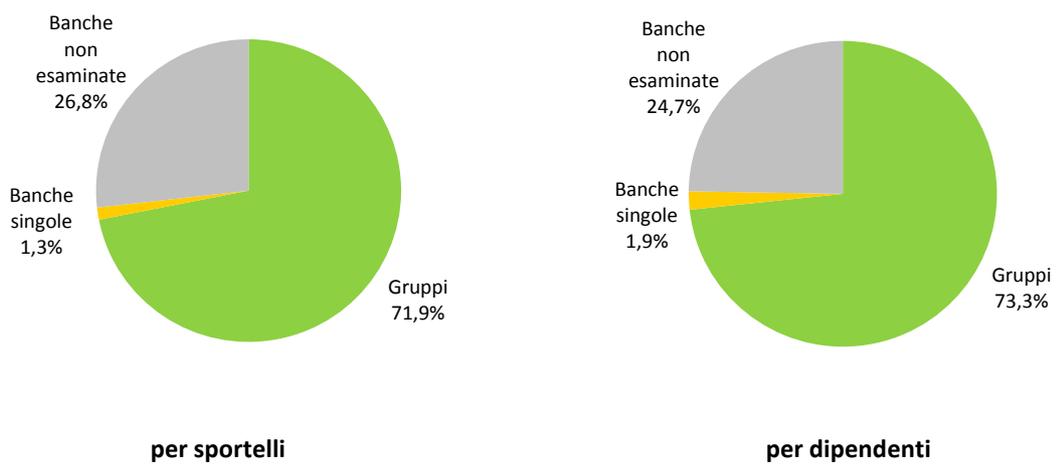
Nella Rilevazione 2016 è stata effettuata una modifica all'impianto di rilevazione dei costi, con l'intento di isolare e quantificare quelli destinati a proteggere le risorse informatiche. A tal fine, è stata affiancata alle aree tematiche la nuova voce "Sicurezza IT" che raccoglie tutti i costi di sicurezza informatica, precedentemente distribuiti nelle aree tematiche, relativi ai seguenti ambiti: Sicurezza perimetrale, *Identity Management*, Sistemi antifrode, *Server Farm security*, *Security Analytics*, *Code/Application Security*, *Data Security*. Nella nuova voce sono compresi anche i costi connessi con la gestione dei processi di sicurezza (es: gestione degli incidenti di sicurezza, *vulnerability* e *patch management*, CERTFin...). Non sono invece compresi i costi relativi alla sicurezza fisica né quelli per *Business Continuity* e *Disaster recovery*.

Poiché, per questo primo anno, non tutti i gruppi sono stati in grado di isolare con sufficiente precisione i costi di sicurezza IT, nelle analisi per l'esercizio 2016 questi sono stati inclusi nella voce "Altri costi IT e Sicurezza".

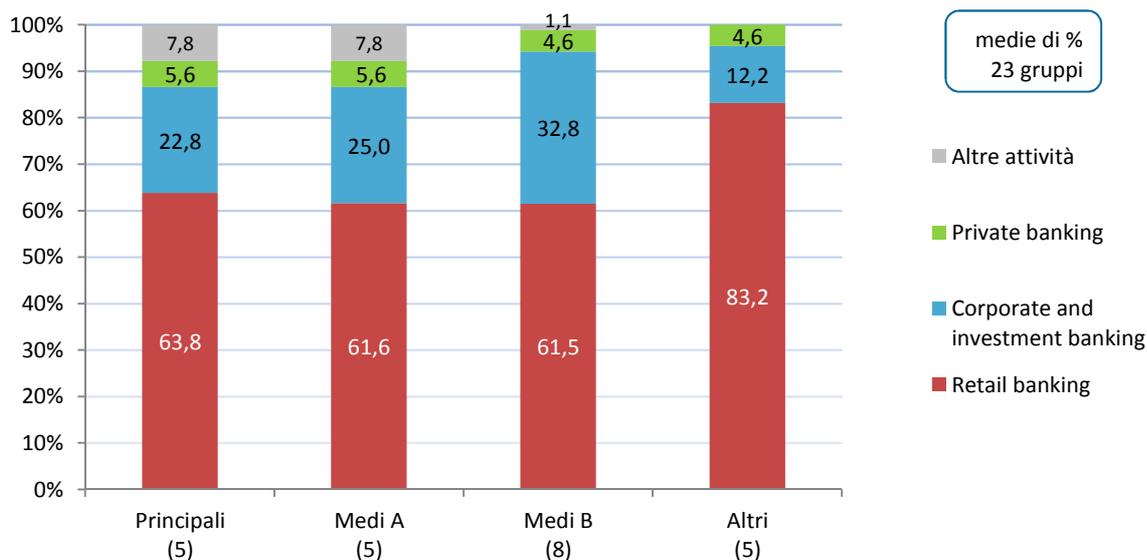
**Figura 66 - Rappresentatività del campione per fondi intermediati - perimetro CIPA**



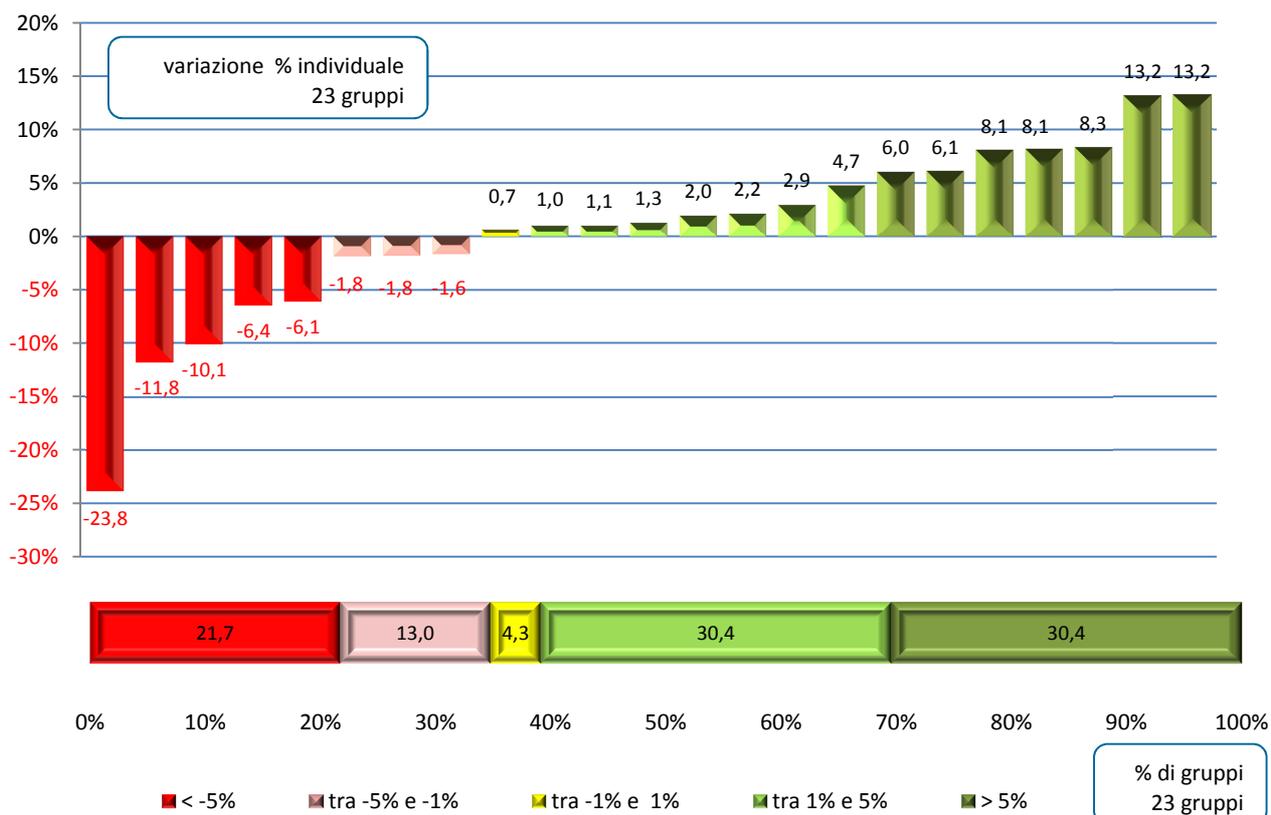
**Figura 67 - Rappresentatività del campione per sportelli e dipendenti - perimetro CIPA**



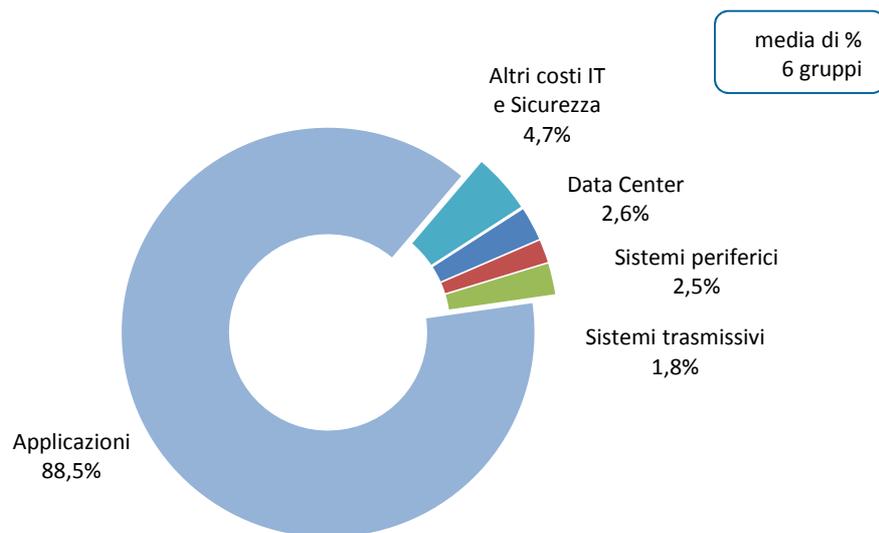
**Figura 68 - Attività bancaria per classe dimensionale**



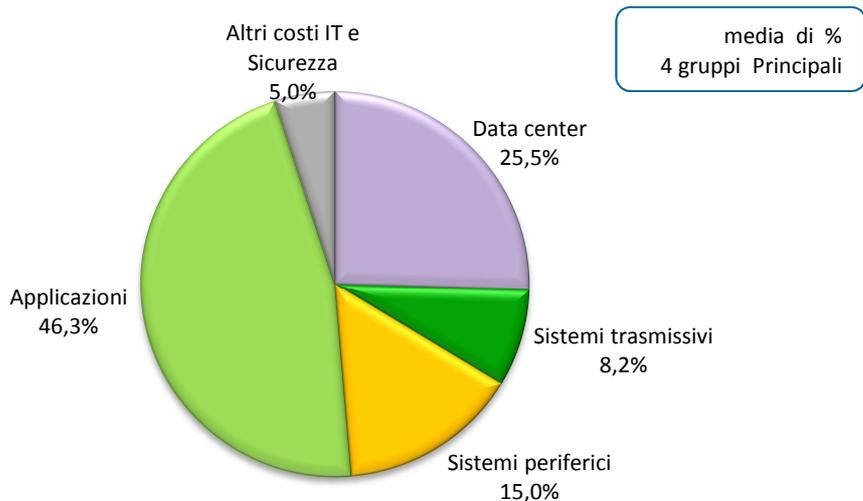
**Figura 69 - Variazione individuale tra previsione e consuntivo 2016 del TCO**



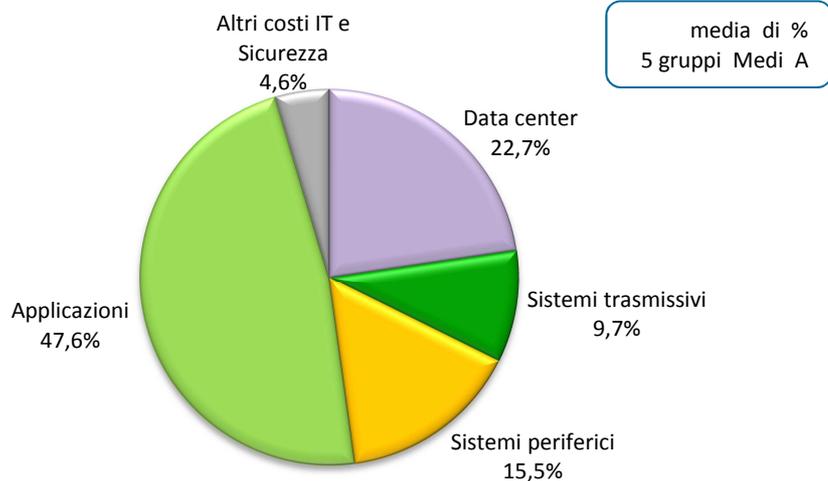
**Figura 70 - Ripartizione media dei costi di integrazione per aree tematiche**



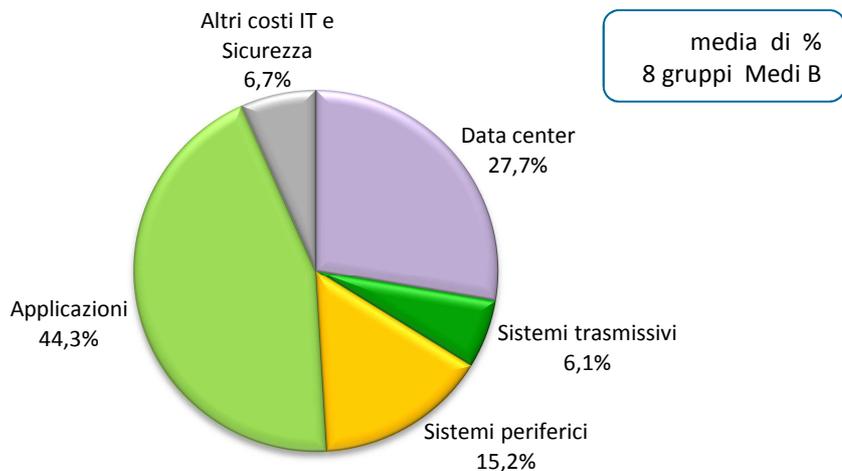
**Figura 71 - TCO per aree tematiche: gruppi Principali**



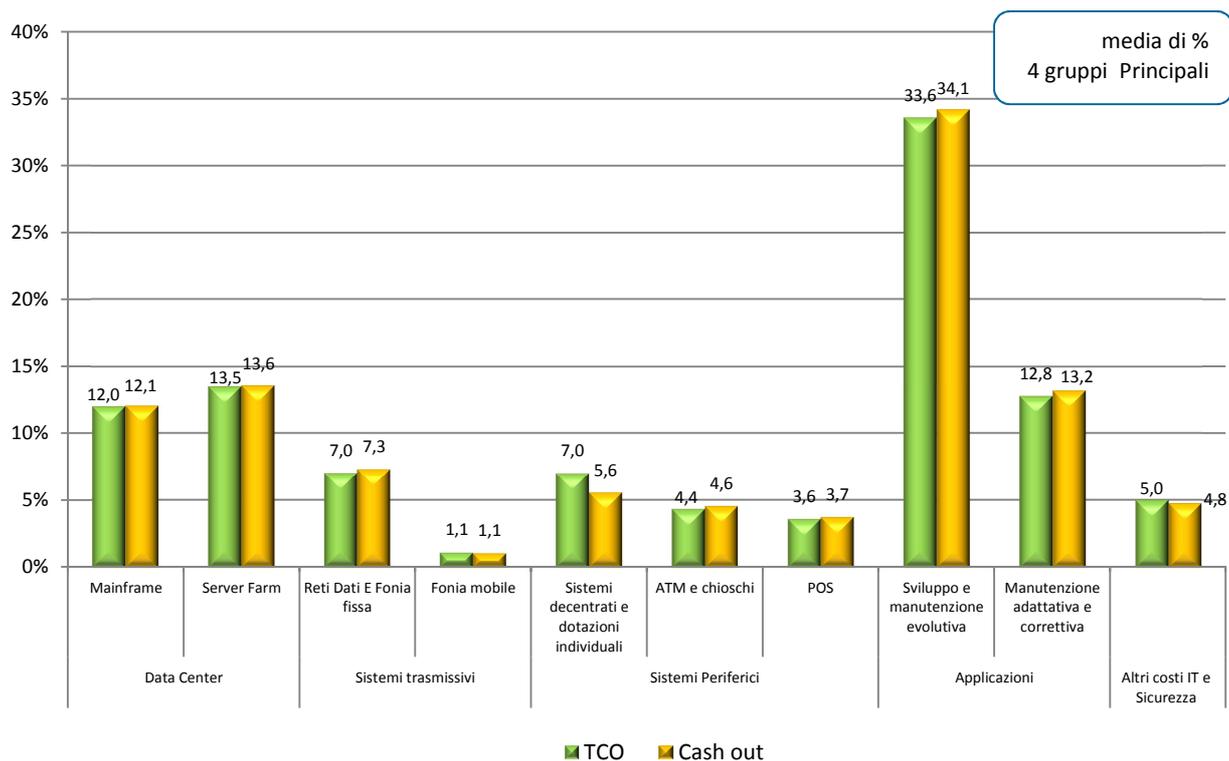
**Figura 72 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi A**



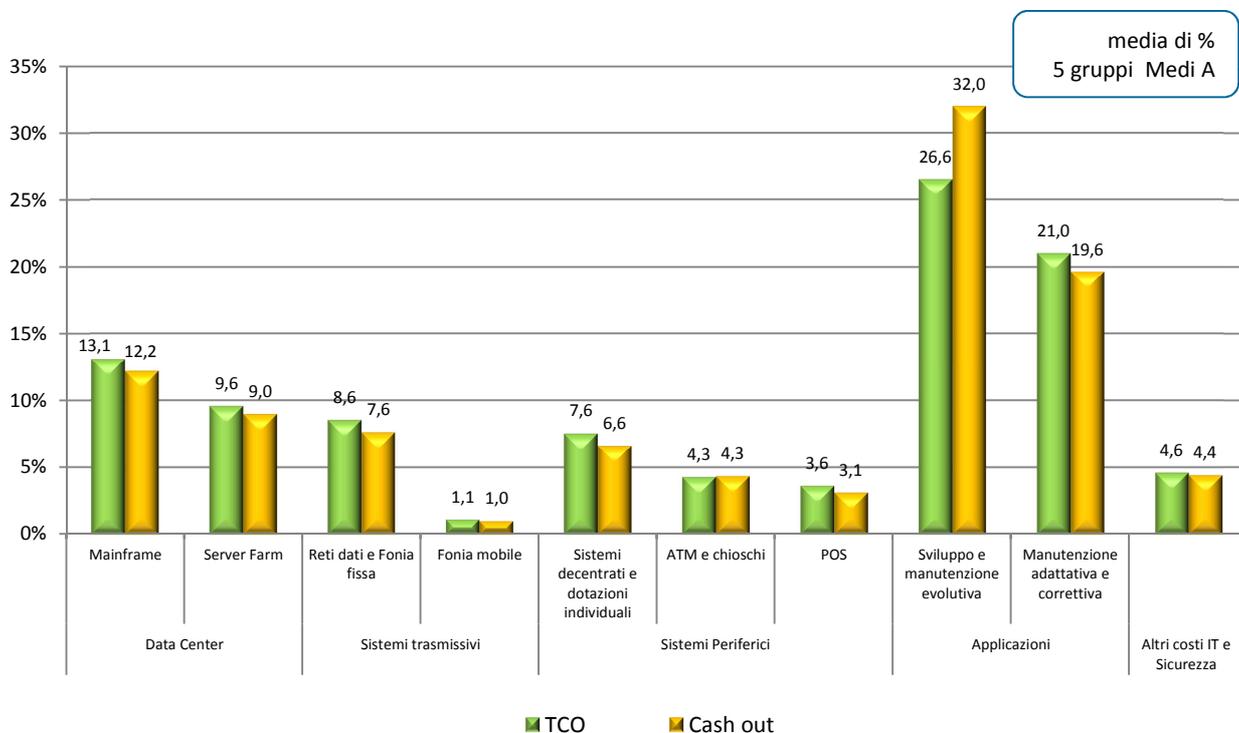
**Figura 73 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi B**



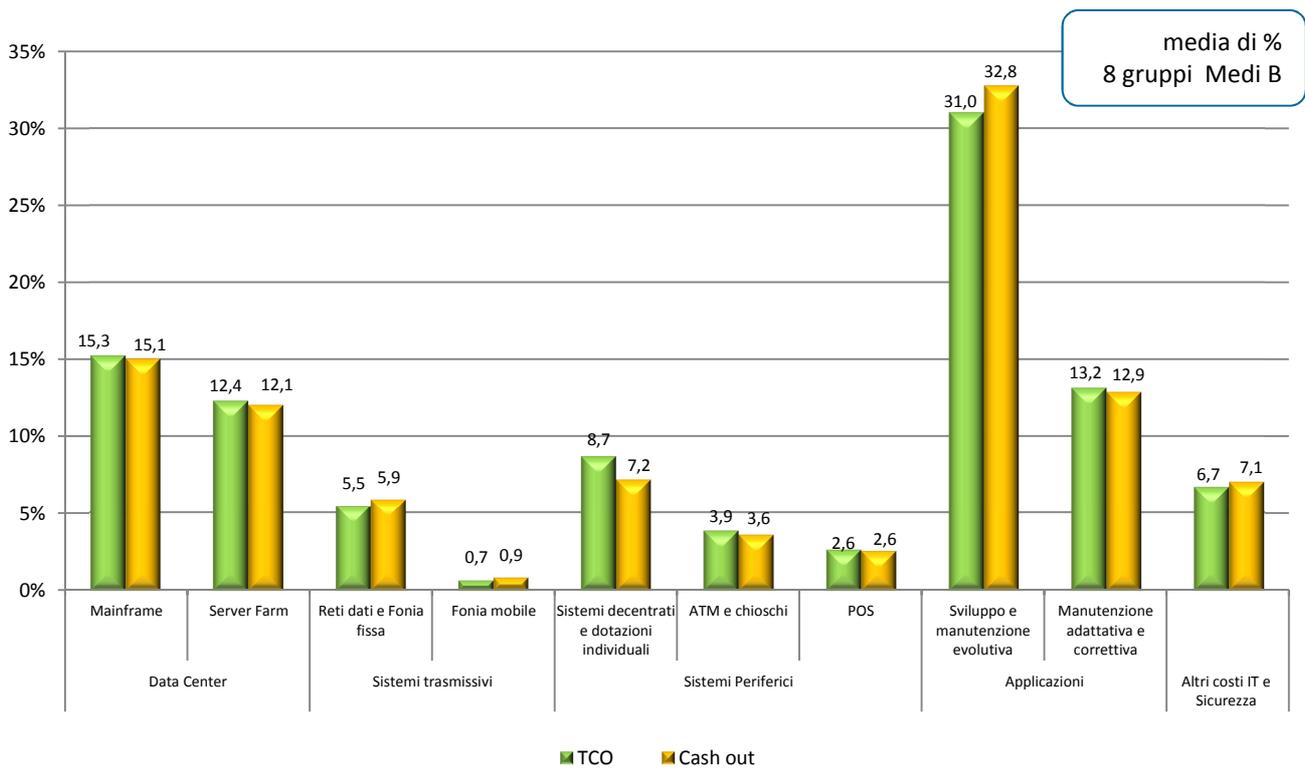
**Figura 74 - Confronto tra TCO e cash out IT per aree tematiche: gruppi Principali**



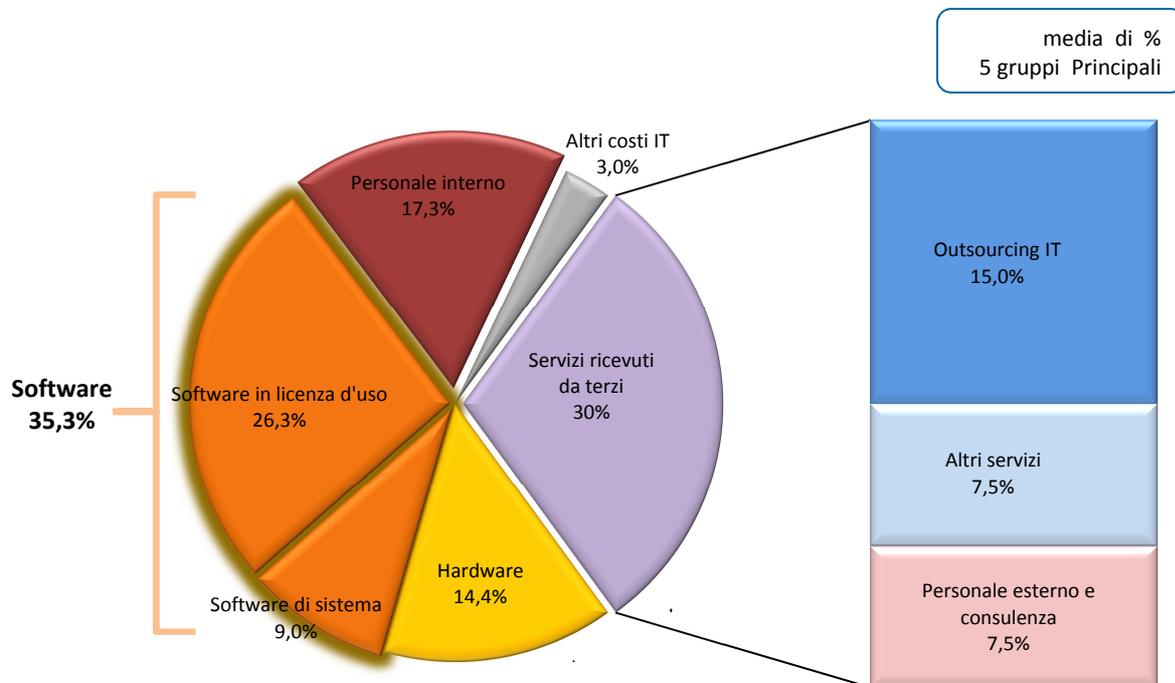
**Figura 75 - Confronto tra TCO e cash out IT per aree tematiche: gruppi Medi A**



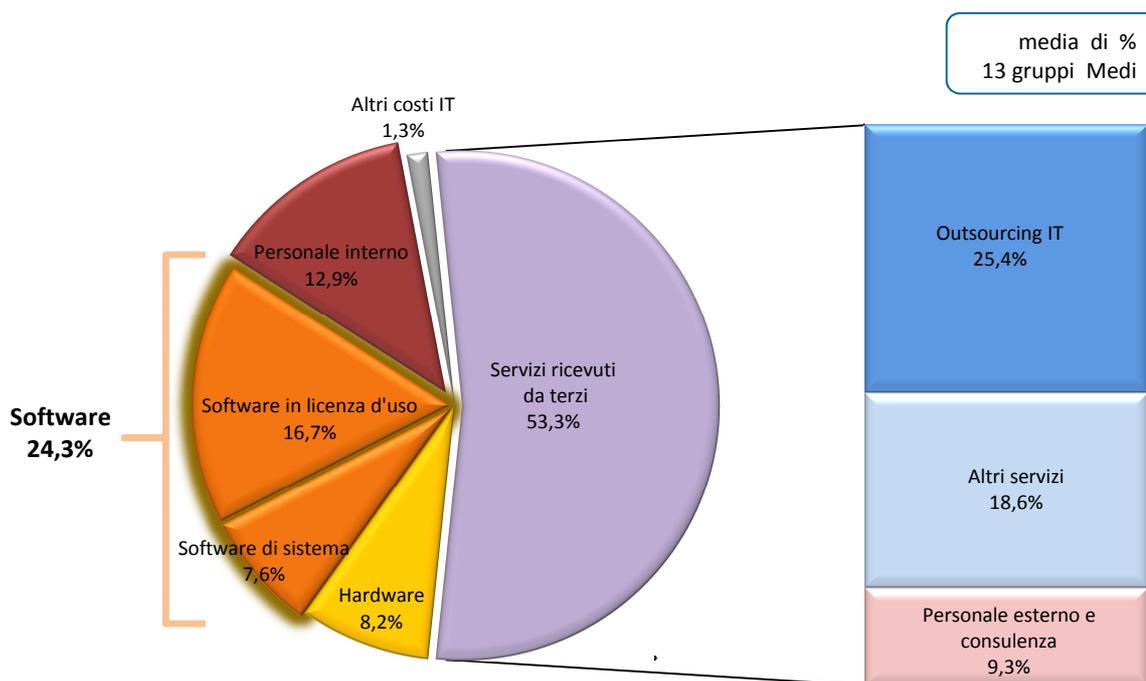
**Figura 76 - Confronto fra TCO e cash out IT per aree tematiche: gruppi Medi B**



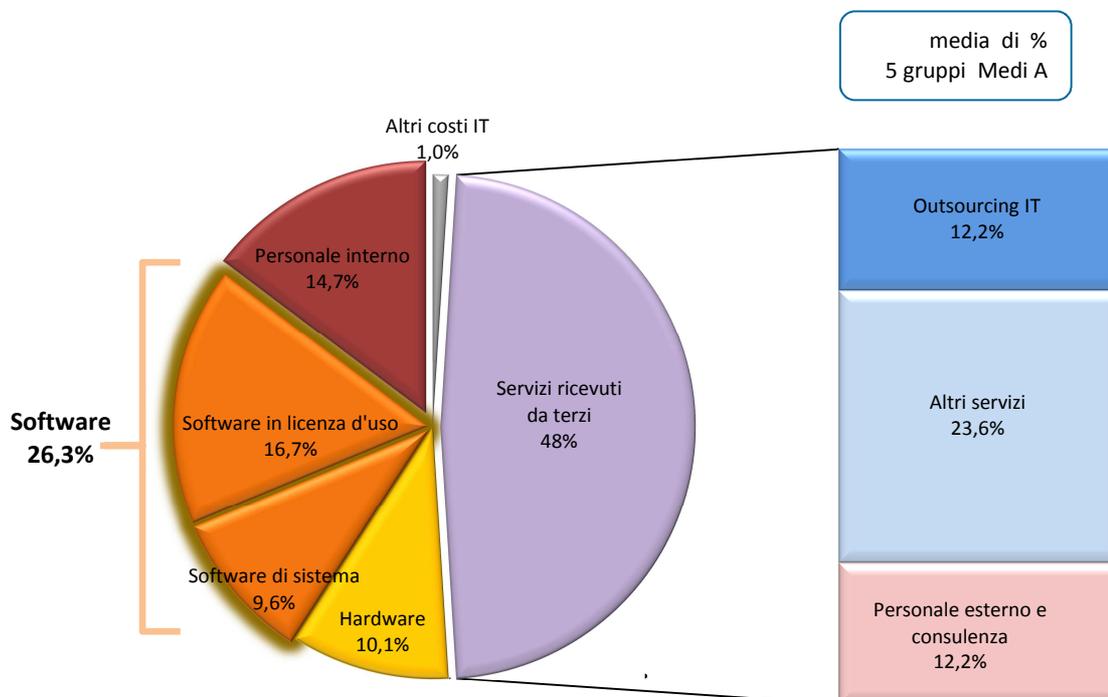
**Figura 77 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali**



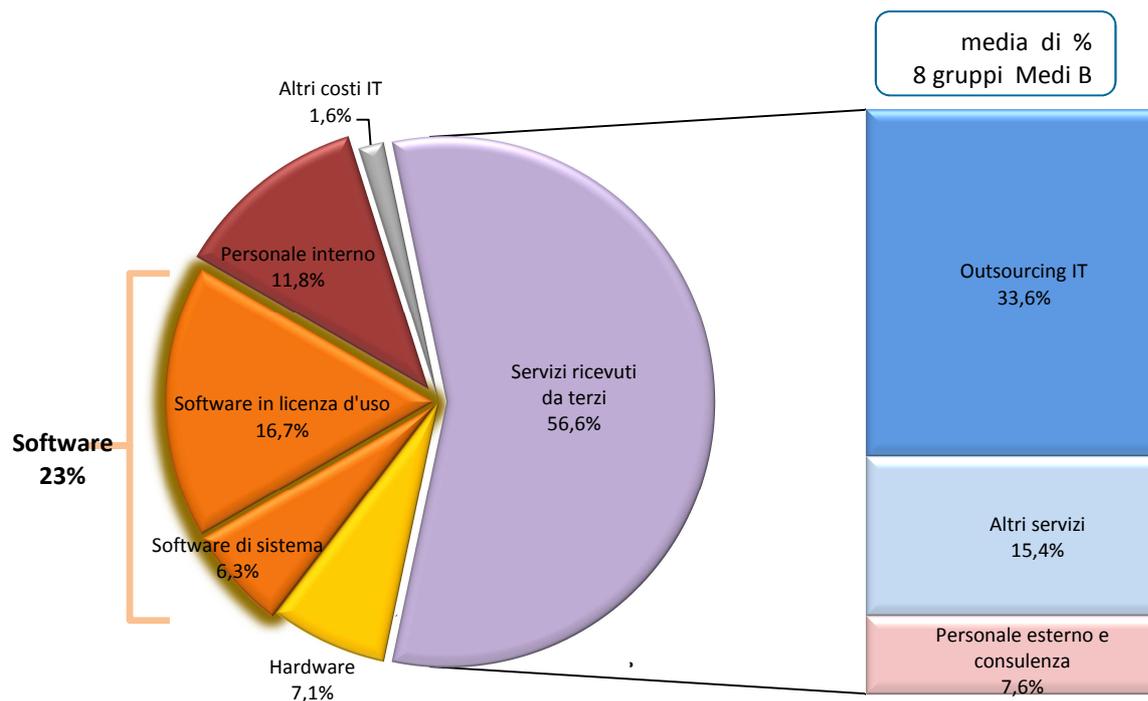
**Figura 78 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi**



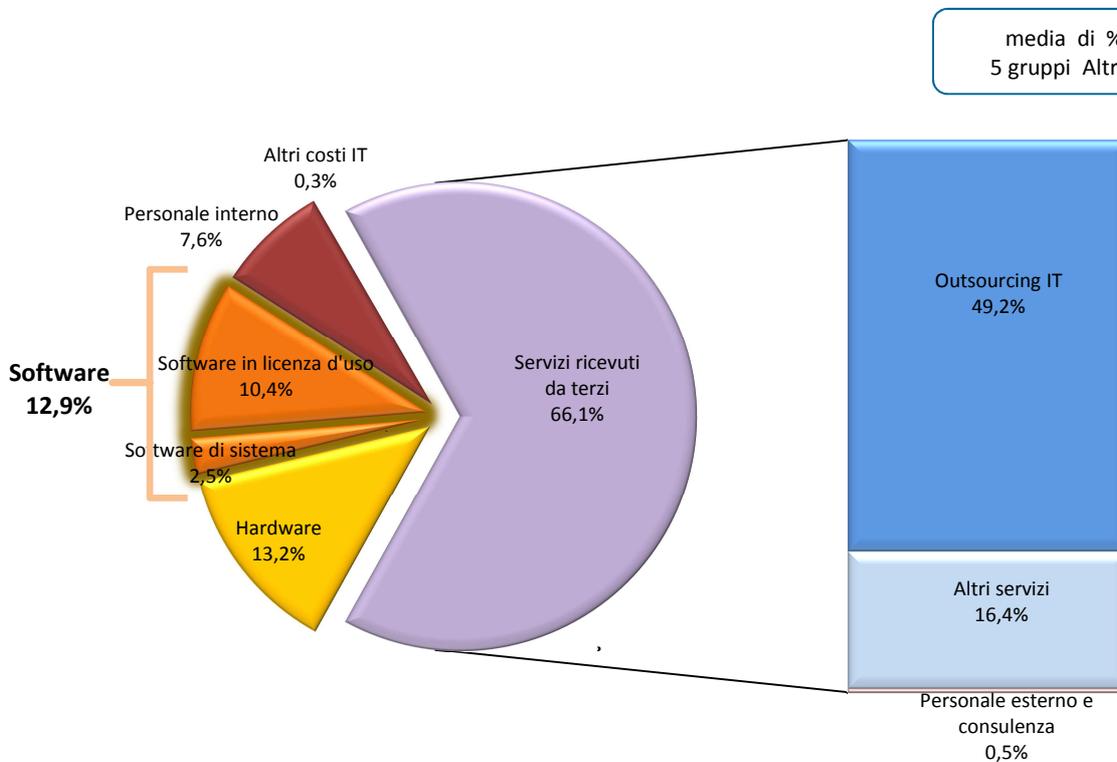
**Figura 79 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi A**



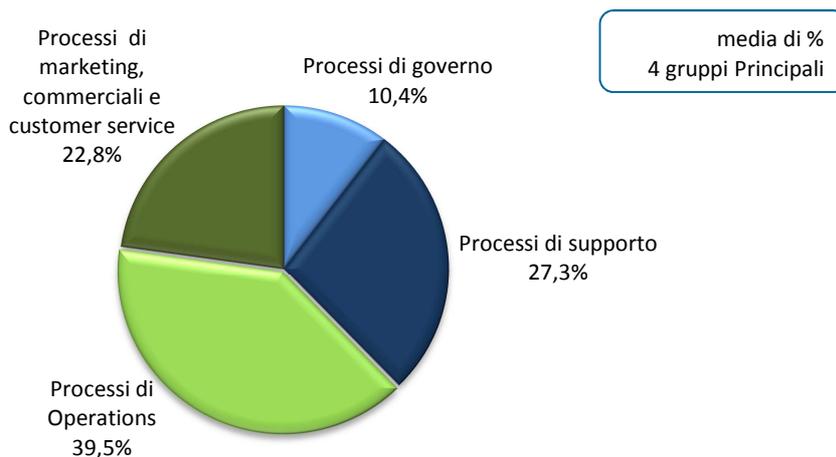
**Figura 80 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi B**



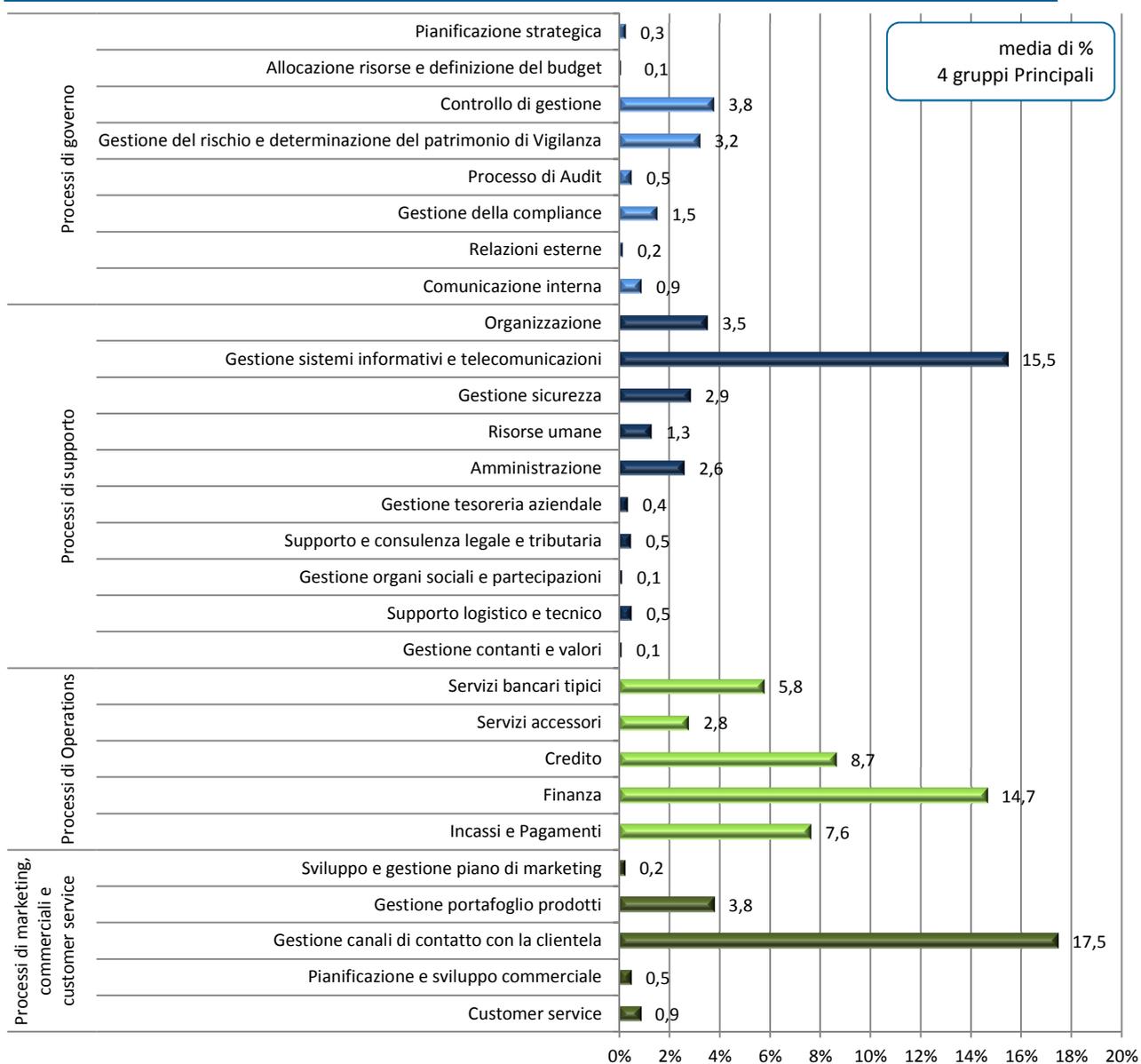
**Figura 81 - TCO per fattori produttivi: gruppi Altri**



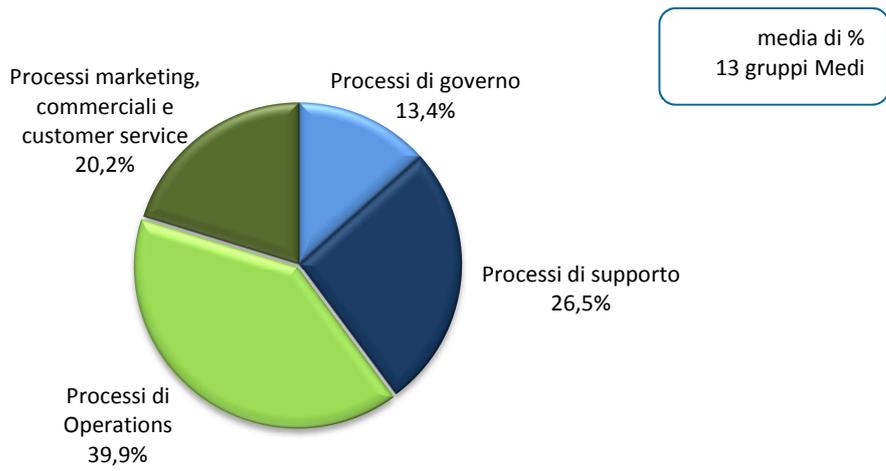
**Figura 82 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Principali**



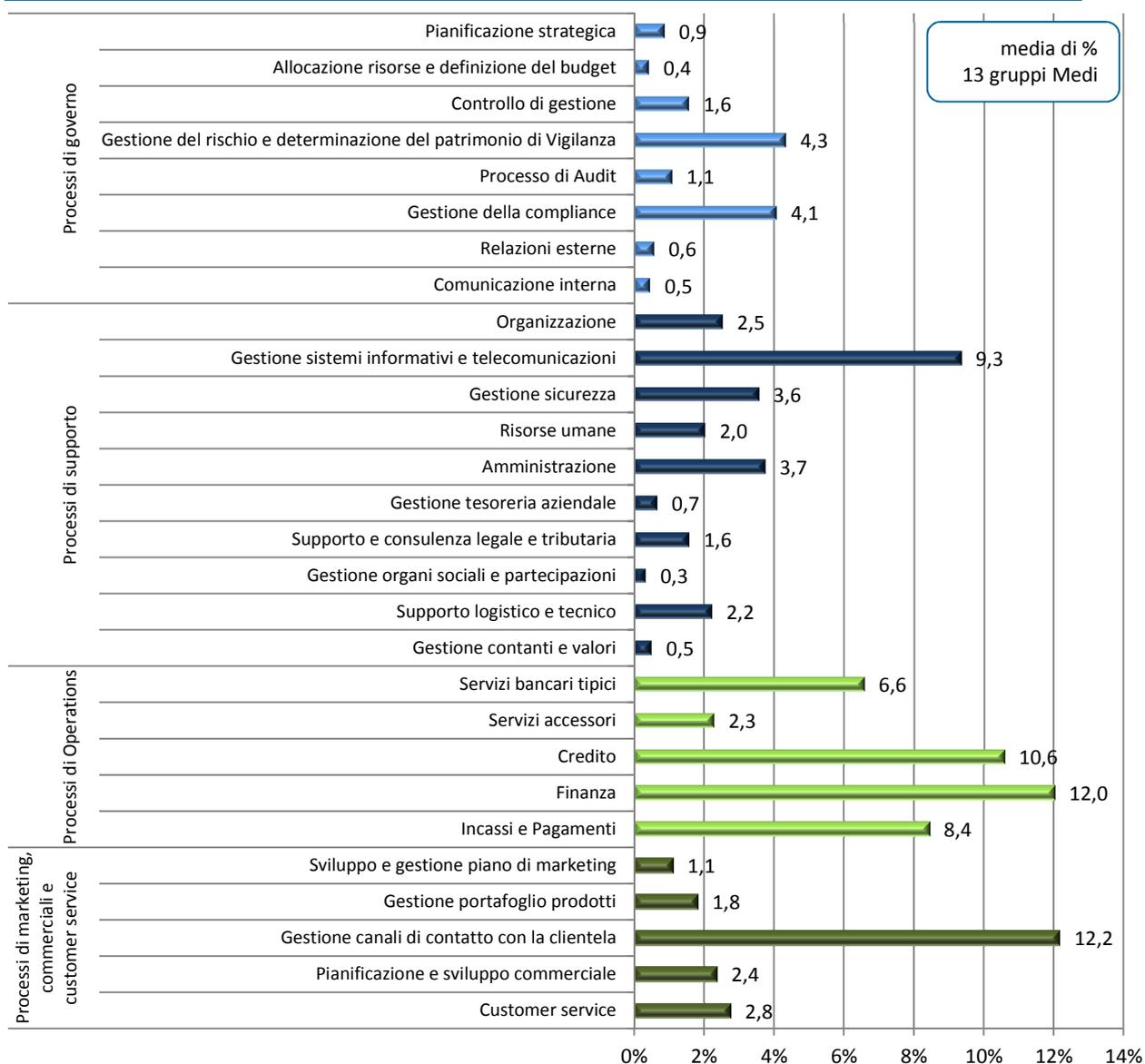
**Figura 83 - Cash out IT per processi: gruppi Principali**



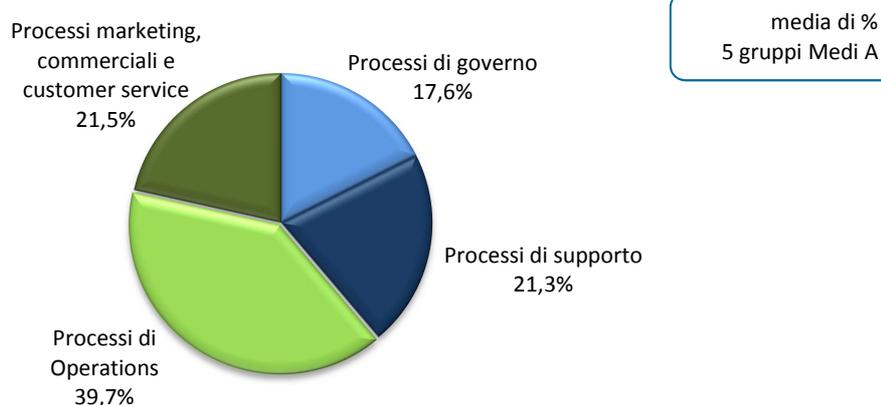
**Figura 84 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Medi**



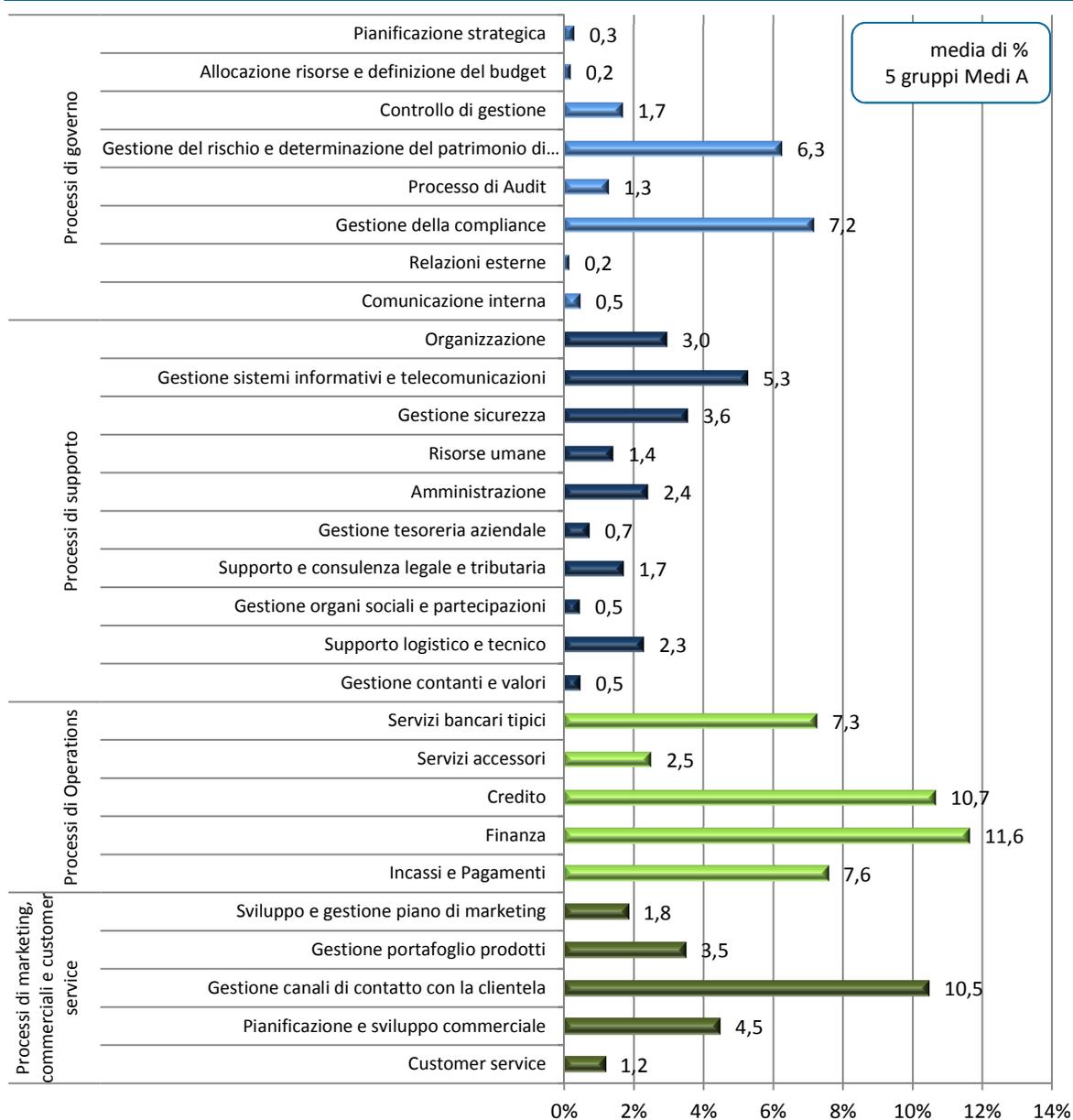
**Figura 85 - Cash out IT per processi: gruppi Medi**



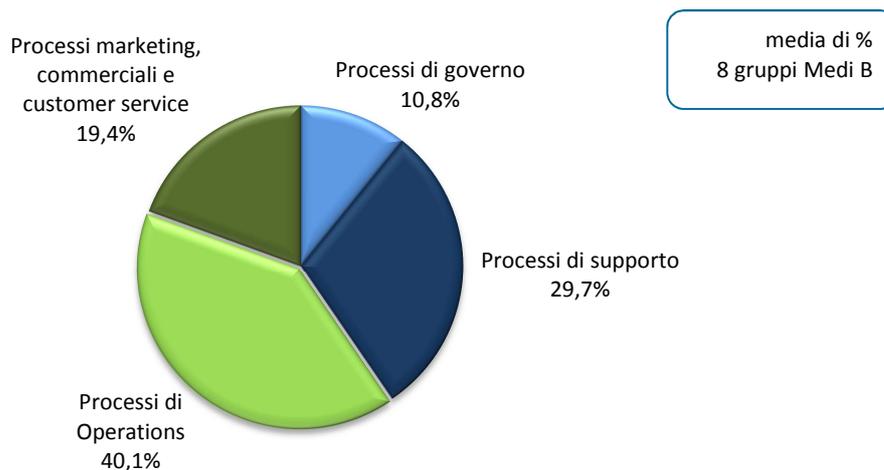
**Figura 86 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Medi A**



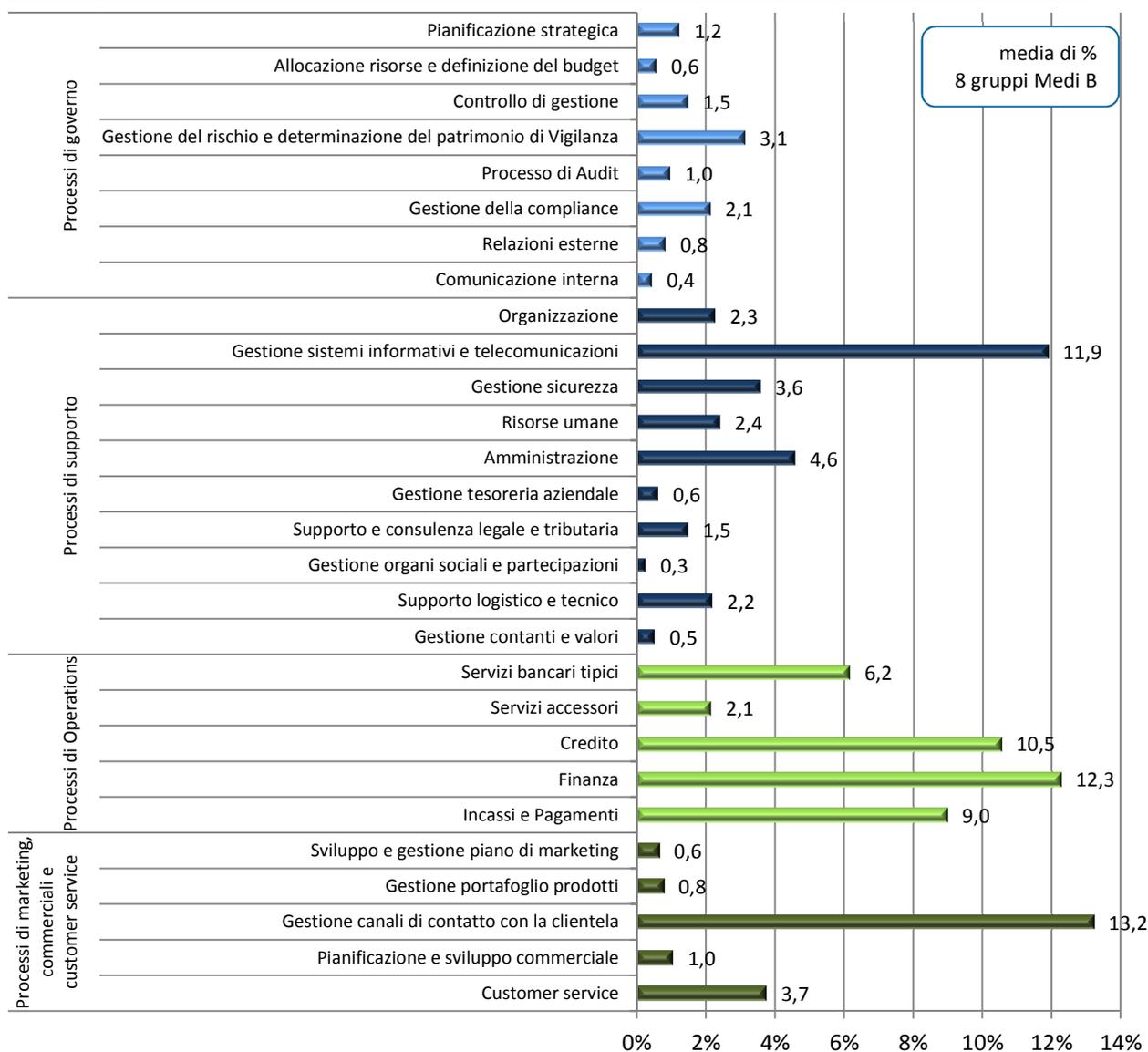
**Figura 87 - Cash out IT per processi: gruppi Medi A**



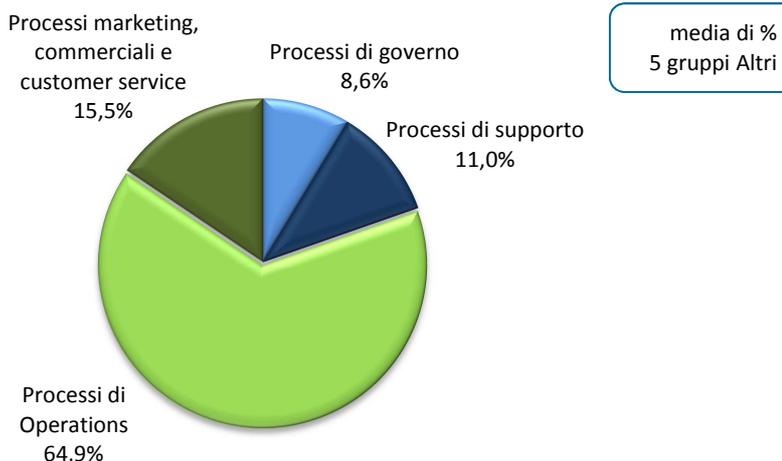
**Figura 88 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Medi B**



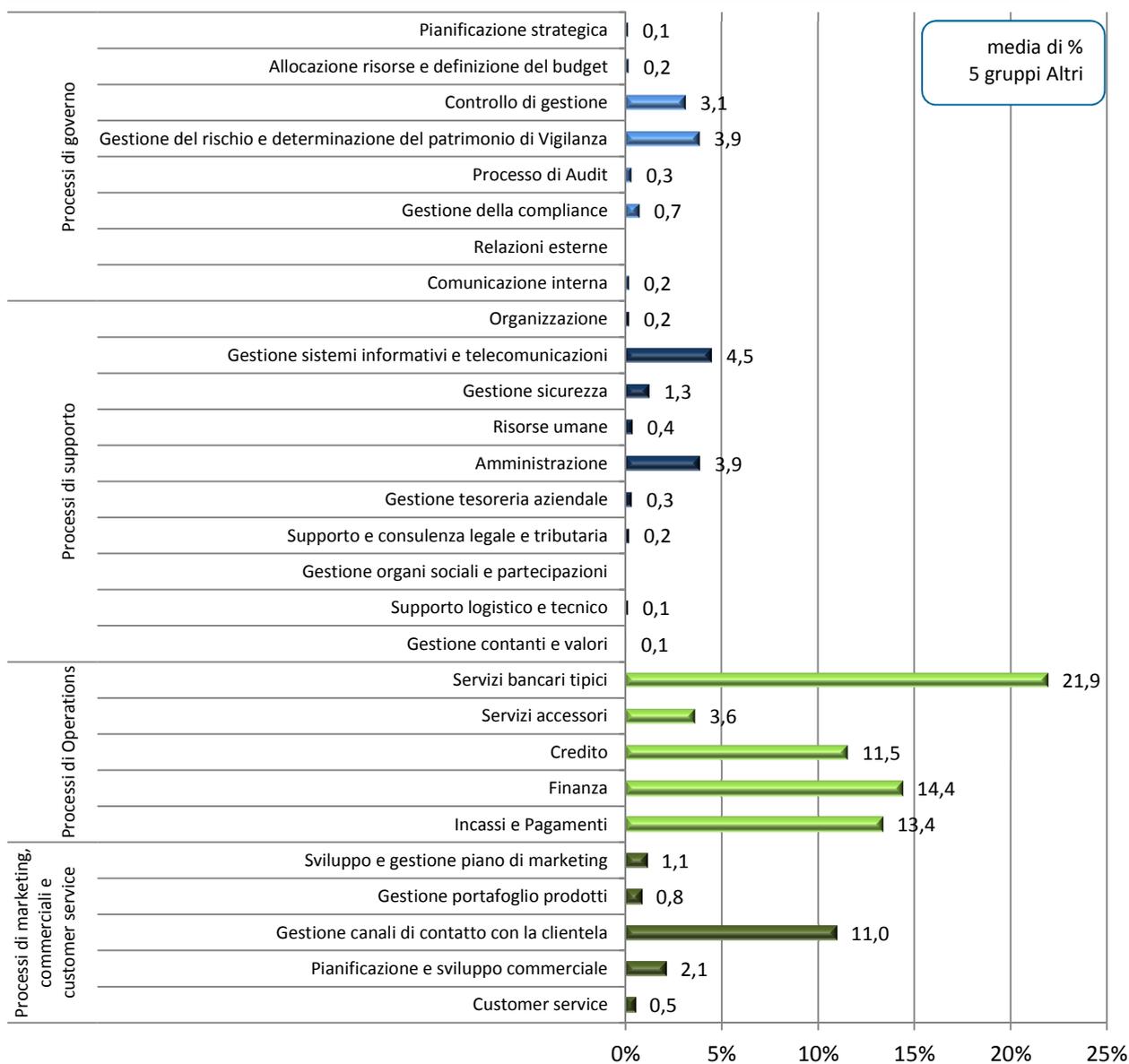
**Figura 89 - Cash out IT per processi: gruppi Medi B**



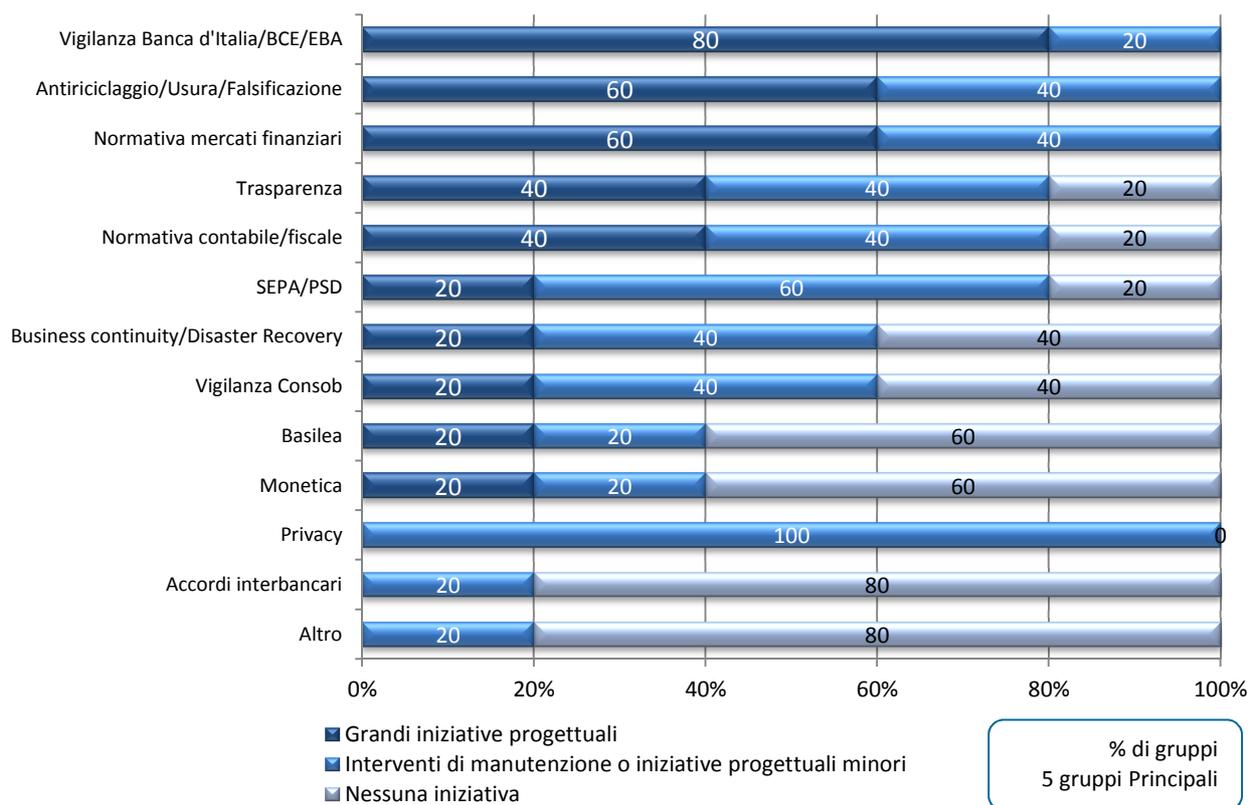
**Figura 90 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Altri**



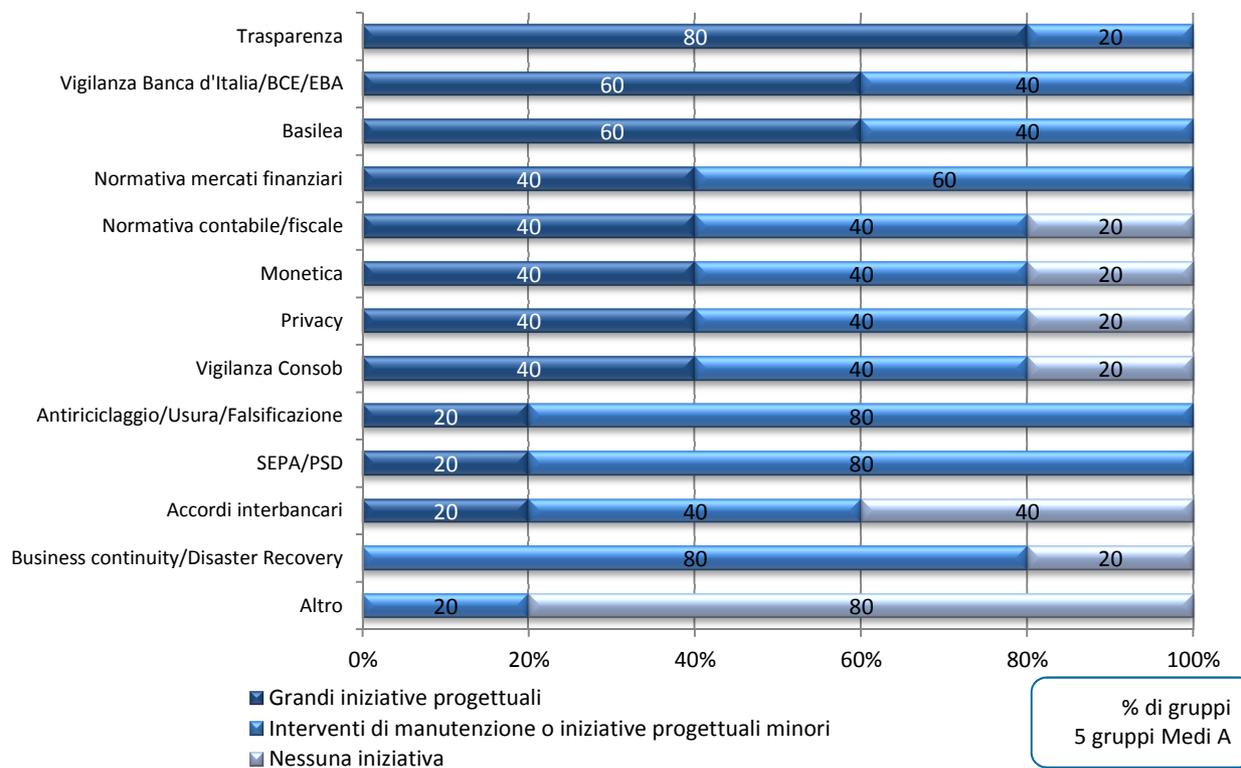
**Figura 91 - Cash out IT per processi: gruppi Altri**



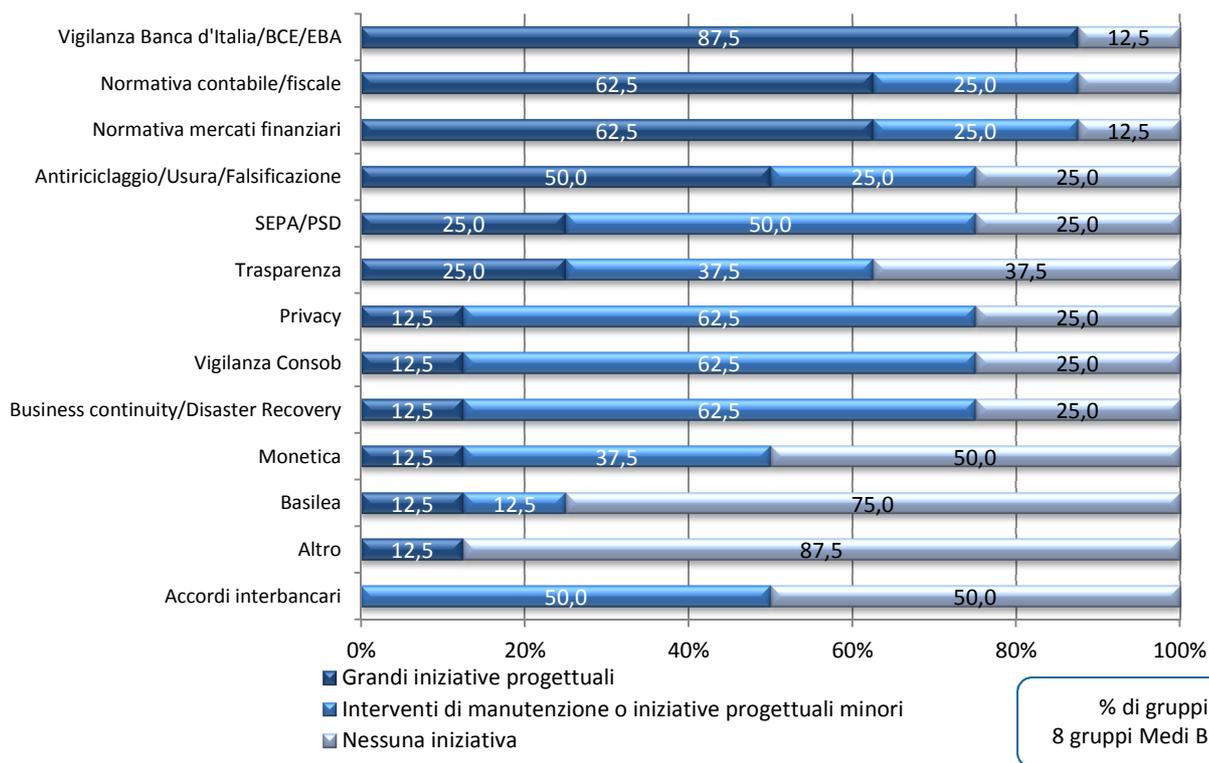
**Figura 92 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Principali**



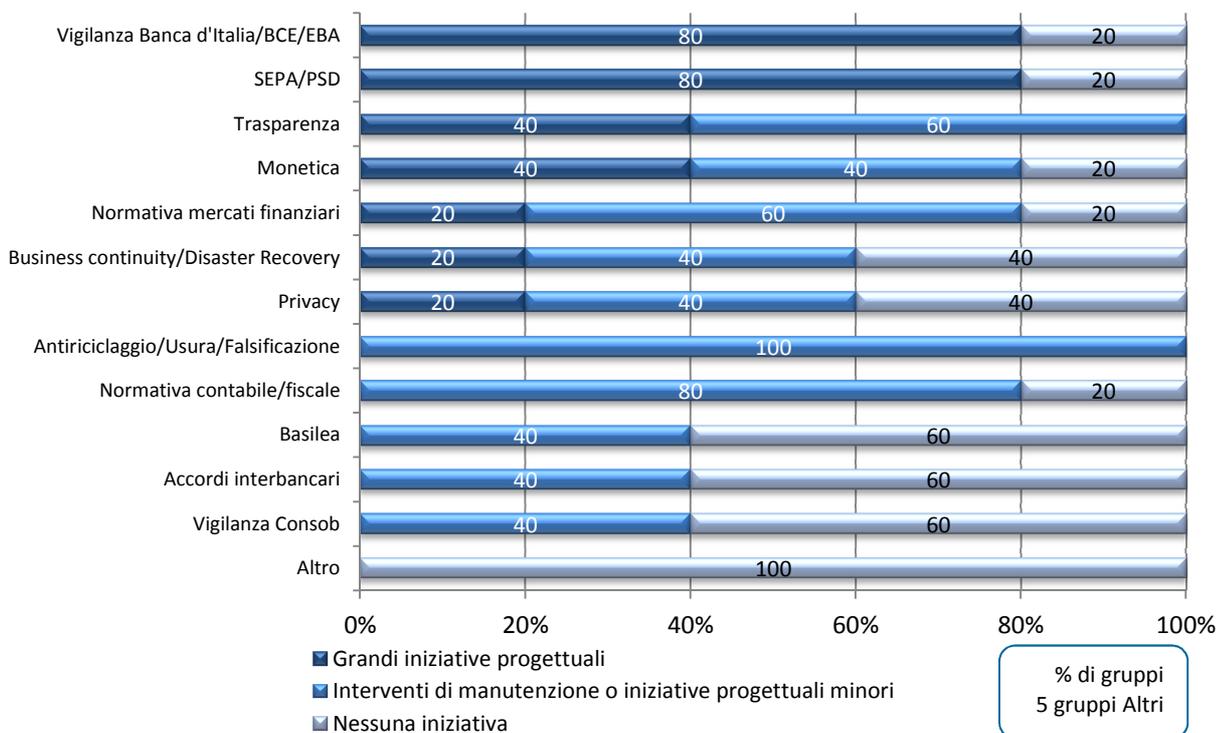
**Figura 93 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Medi A**



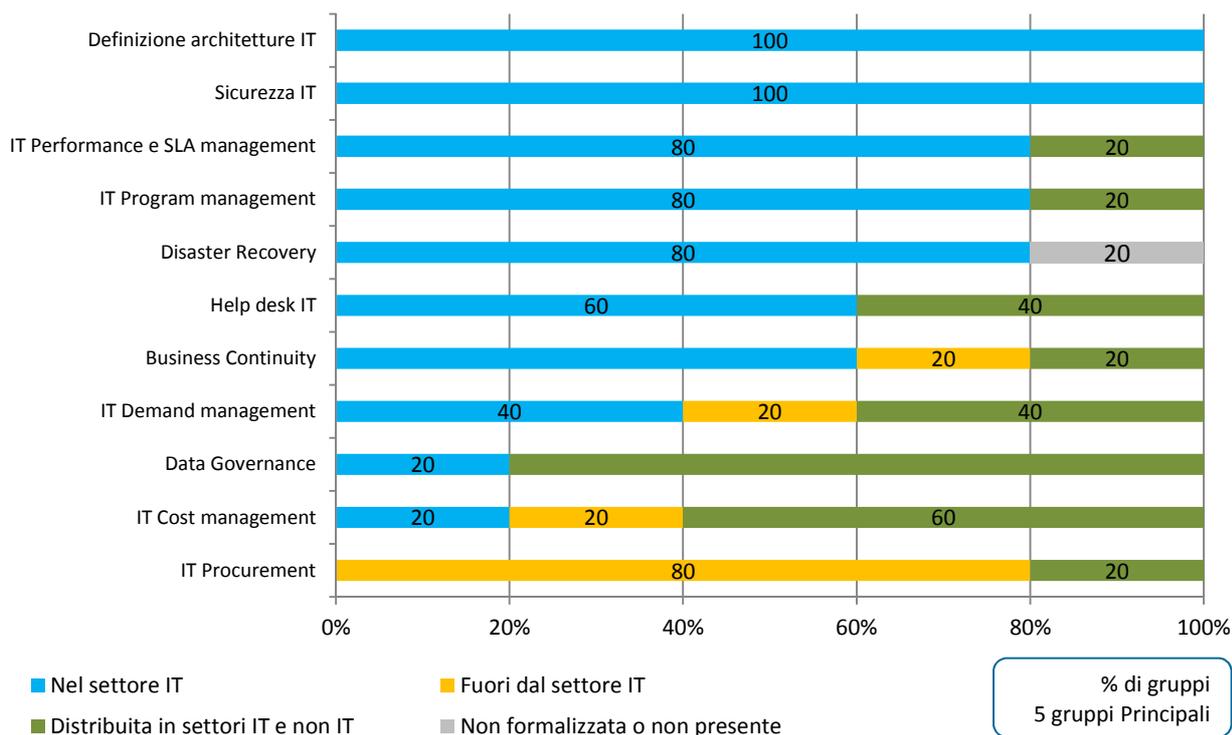
**Figura 94 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Medi B**



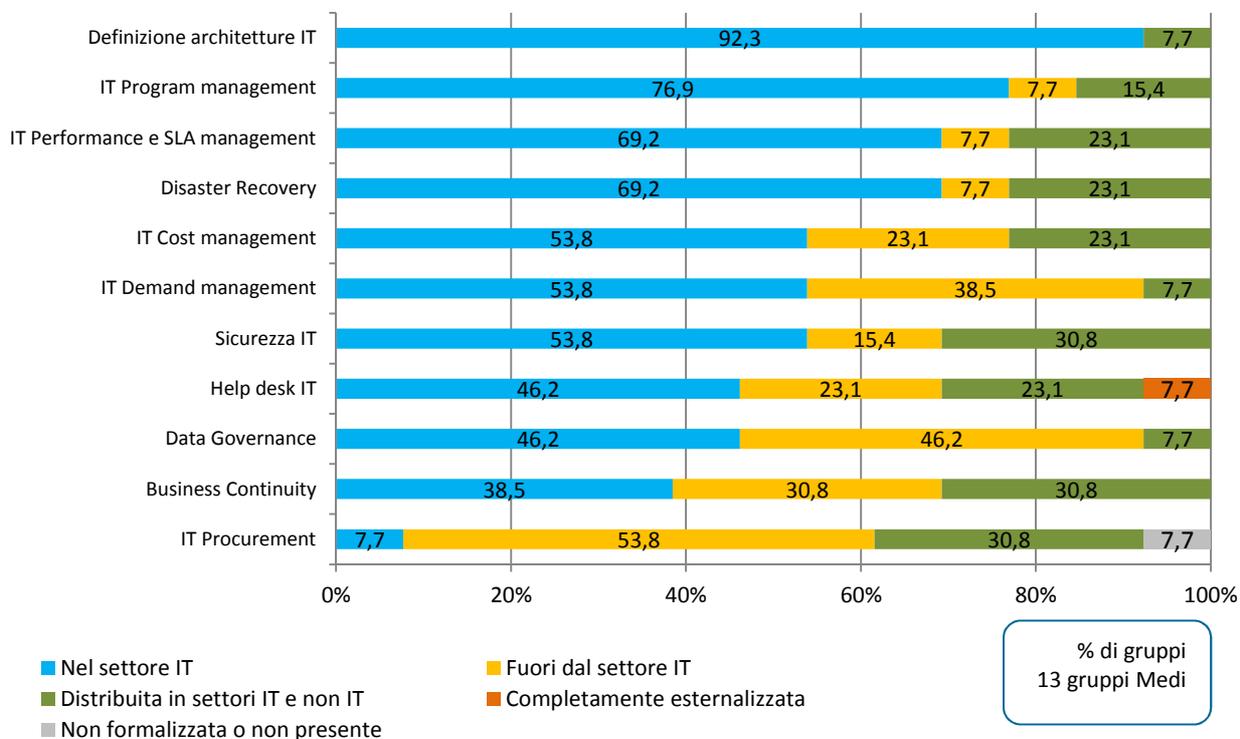
**Figura 95 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Altri**



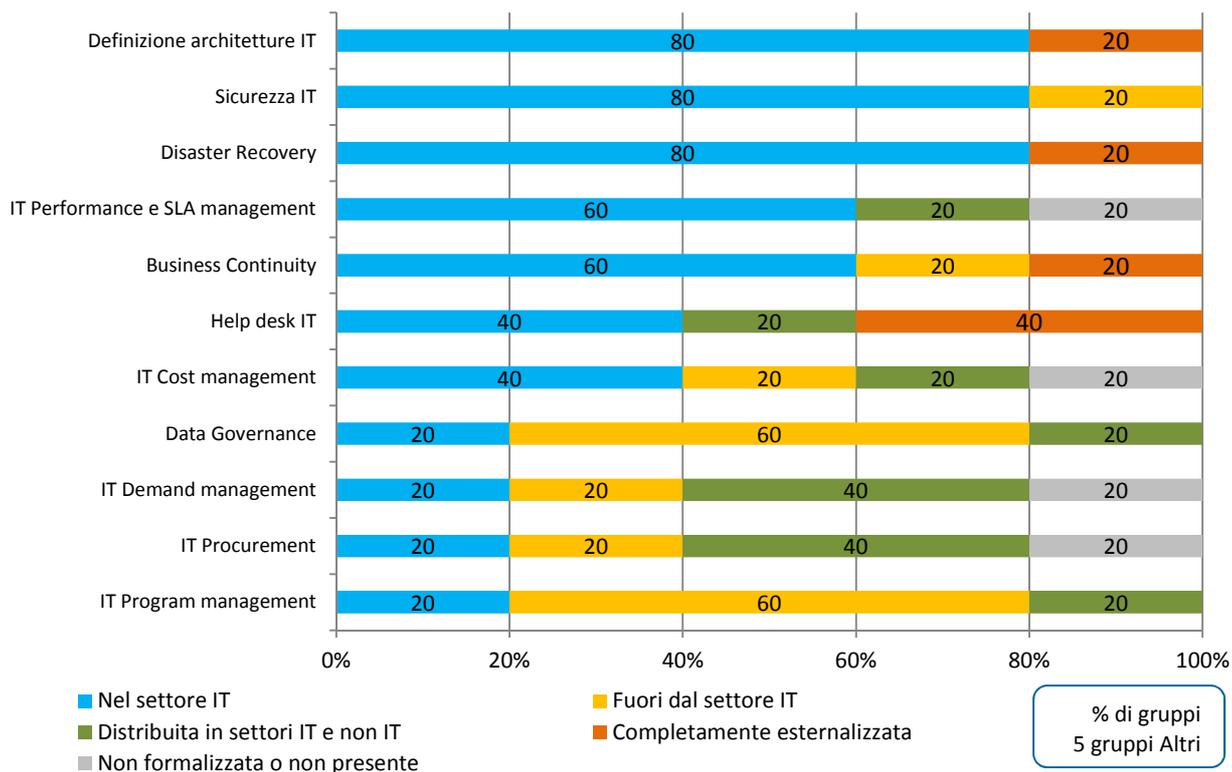
**Figura 96 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Principali**



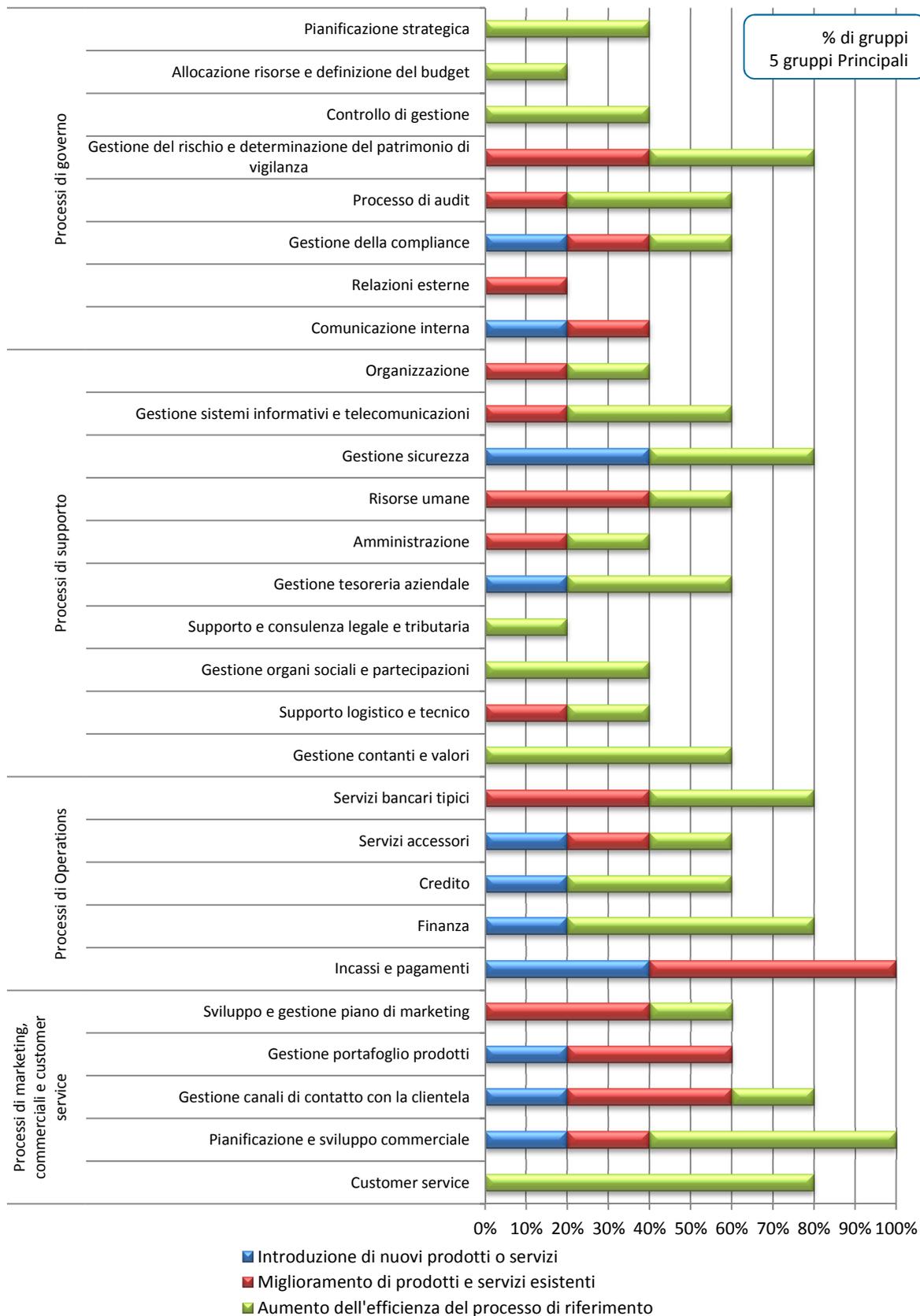
**Figura 97 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Medi**



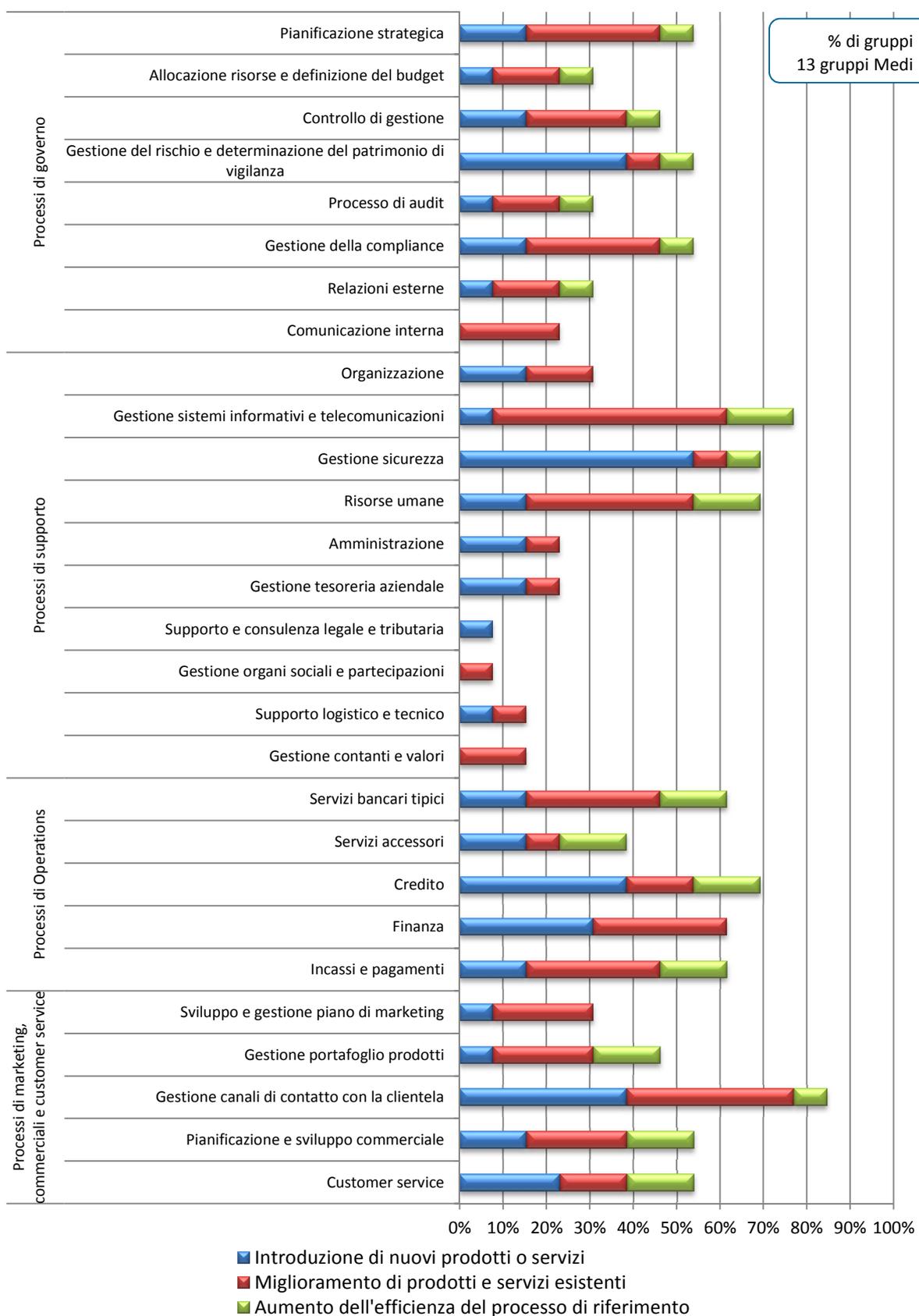
**Figura 98 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Altri**



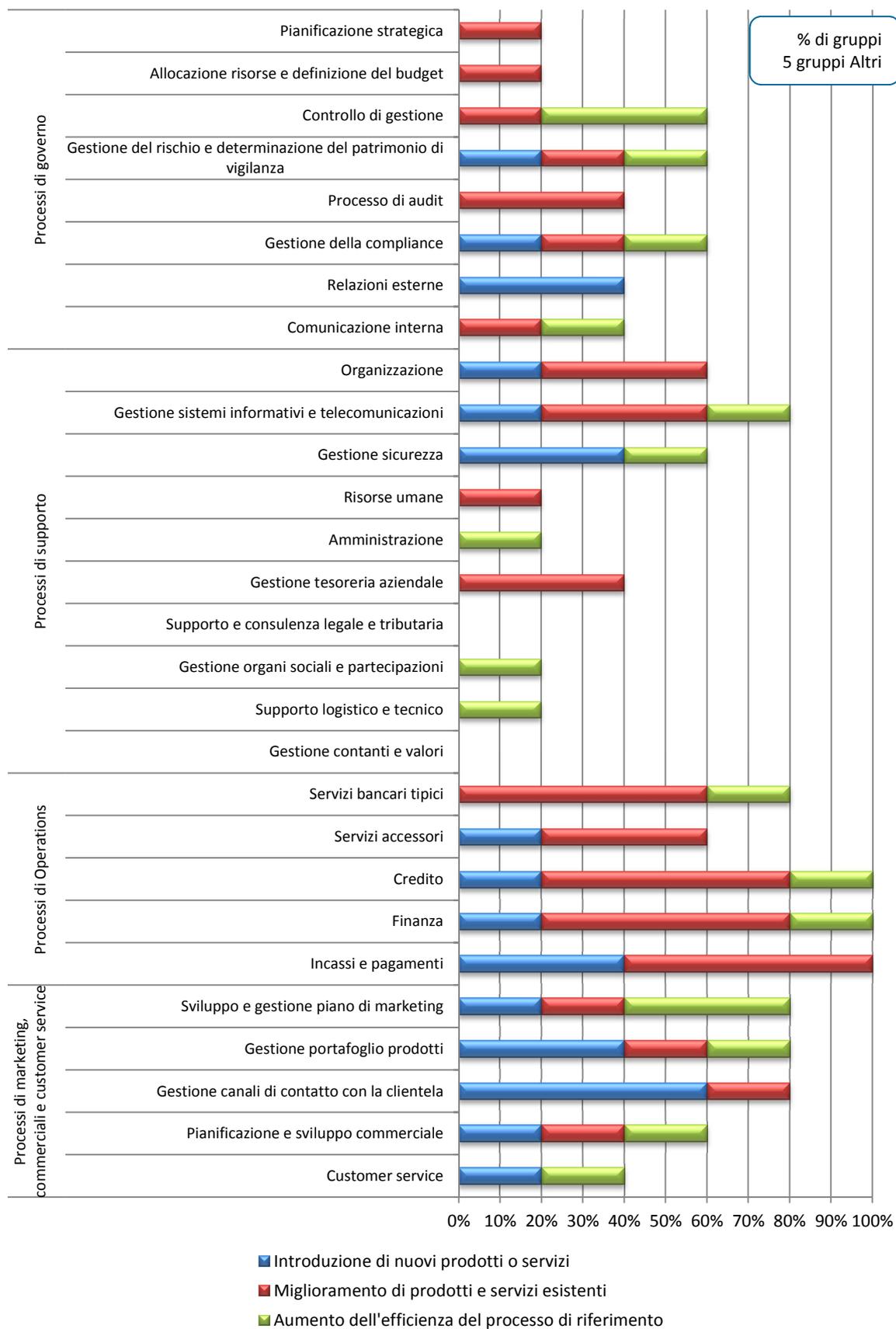
**Figura 99 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Principali**



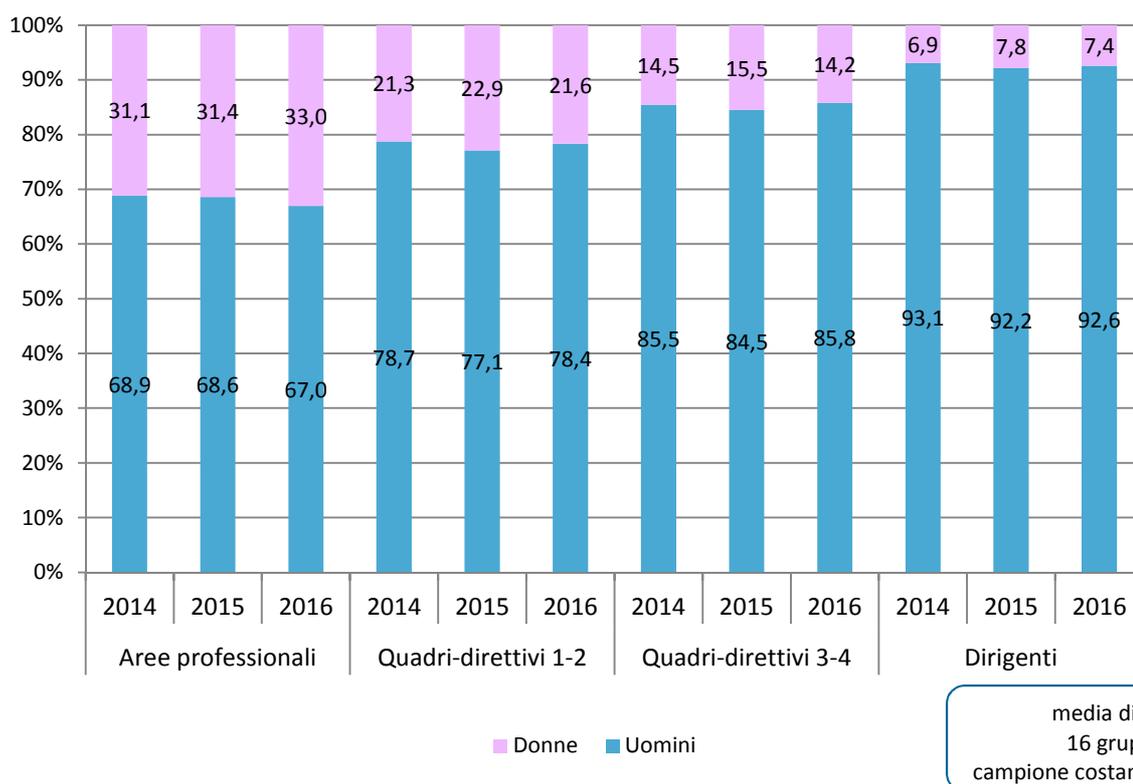
**Figura 100 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Medi**



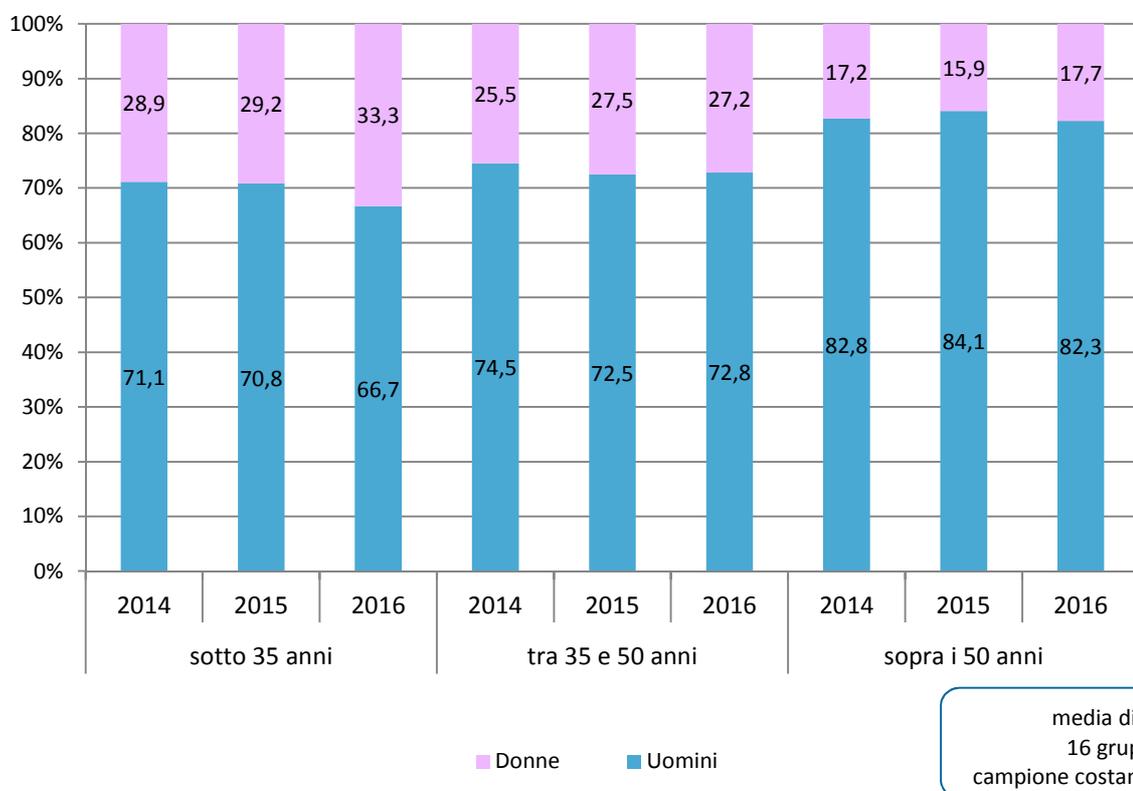
**Figura 101 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Altri**



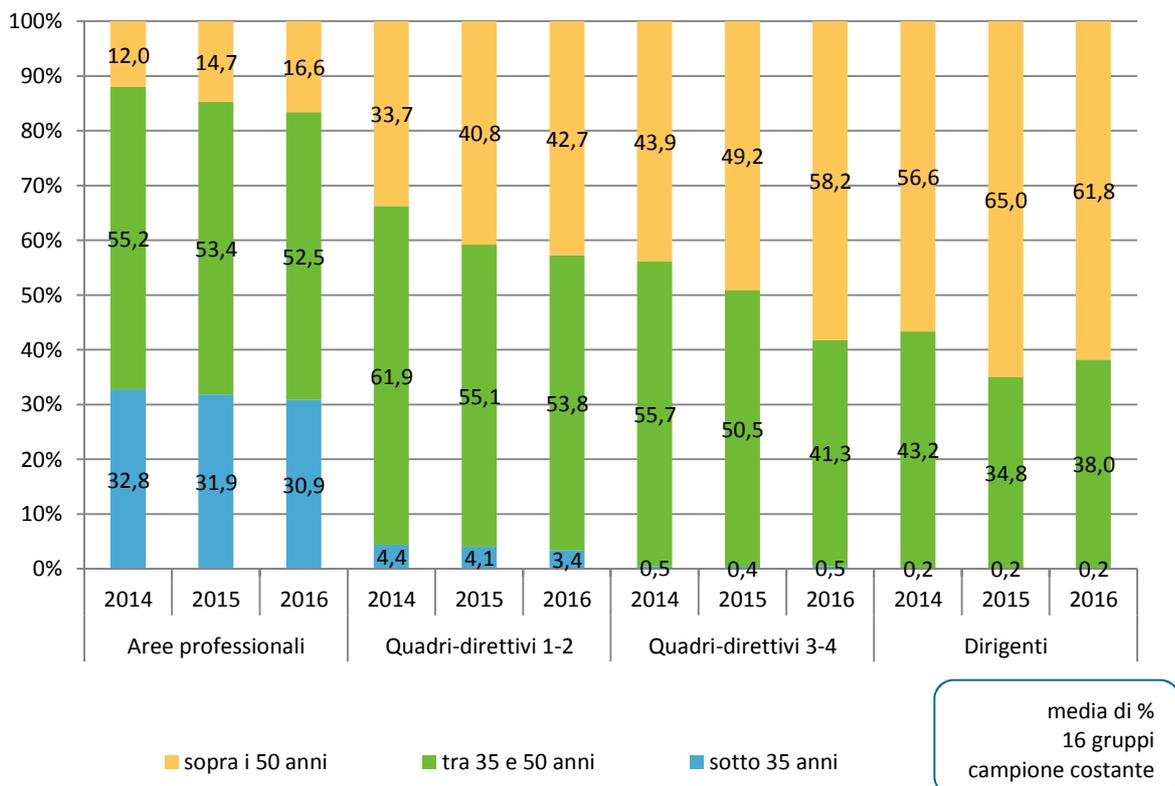
**Figura 102 - Andamento 2014-2016 del personale IT per genere e livello contrattuale**



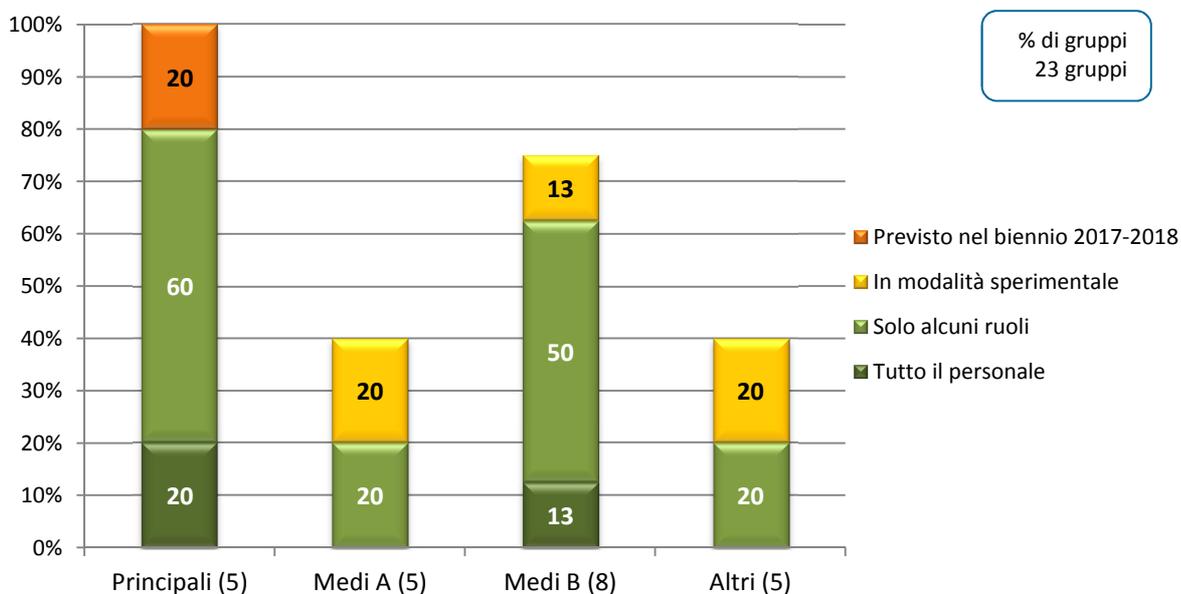
**Figura 103 - Andamento 2014-2016 del personale IT per genere e fascia d'età**



**Figura 104 - Andamento 2014-2016 del personale IT per fascia d'età e livello contrattuale**



**Figura 105 - Lavoro del personale (IT e non IT) in modalità BYOD per classe dimensionale**



**Tabella 12 - Ripartizione del TCO: 20 gruppi**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili e Sicurezza IT	Totale consuntivo 2016	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Mainframe A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati e Fonia fissa B <sub>1</sub>	Fonia mobile B <sub>2</sub>	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>			E
1.00	Hardware	1,12	1,99	0,61	0,02	3,14	2,40	0,71			0,35	10,35	
2.01	Software	Software di sistema	3,14	2,67	0,09	0,01	1,24	0,10		0,02		0,18	7,45
2.02		Software in licenza d'uso					0,74	0,07	0,07	10,86	6,06	0,39	18,19
3.00	Personale interno	0,90	1,17	0,30	0,05	0,97	0,08	0,04	5,48	2,62	1,67	13,27	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	6,62	3,36	1,13	0,06	0,62	0,80	3,05	5,88	4,13	0,76	26,42
4.12		Altri Servizi	0,16	0,93	4,70	0,86	0,79	0,58	0,65	3,25	1,90	1,15	14,98
4.21		Personale esterno	0,24	0,33	0,12	0	0,18	0,01	0,05	3,42	1,73	0,16	6,23
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,02	0,05	0	0	0	0		0,90	0,20	0,32	1,50
5.00	Altri costi IT	0,22	0,22	0,03	0	0,10	0,02	0	0,43	0,15	0,43	1,61	
6.00	Totale costi IT (TCO)	12,42	10,73	6,99	1,01	7,79	4,07	4,57	30,24	16,78	5,40	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,34	0,15	0,06	0	0,08	0,04	0,16	0,18	0,19	0,12	1,30	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	12,07	10,58	6,93	1,01	7,71	4,03	4,41	30,06	16,60	5,29	98,70	
9.00	- di cui costi di integrazione	0,57	2,06	1,79		1,89	0,56		36,09	52,38	4,66	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	2,51	9,37	1,68	0,04	21,17	6,17	0,10	52,50	4,42	2,04	100	
11.00	Investimenti	2,84	7,72	2,42	0,23	15,03	7,32	0,14	56,95	3,48	3,86	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	12,12	10,40	7,00	1,03	6,62	4,05	4,35	32,36	16,38	5,68	100	

**Tabella 13 - Ripartizione del TCO: 4 gruppi Principali**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili e Sicurezza IT	Totale consuntivo 2016	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Mainframe	Server Farm	Reti Dati e Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva			
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E	F	
1.00	Hardware	3,53	3,99	1,8	0,04	2,71	2,95	0			0,49	14,89	
2.01	Software	Software di sistema	4,76	5,25	0,18	0	0,62	0,35			0,12	11,29	
2.02		Software in licenza d'uso					0,37	0,03	0	18,87	6,29	0,84	26,41
3.00	Personale interno	1,14	1,63	0,67	0,05	1,14	0,16	0,04	8,58	2,68	1,86	17,94	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	1,56	1,11	0,63	0,03	1,51	0,57	3,54	0,80	0,69	0,75	11,18
4.12		Altri Servizi	0,23	0,12	3,91	1,01	0,15	0,25	0,01	0,45	0,27	0,25	6,65
4.21		Personale esterno	0,26	0,83	0,37	0	0,24	0,02	0,01	3,51	2,47	0,27	7,98
4.22		Servizi professionali di consulenza	0	0	0	0	0	0		0,02	0	0,24	0,27
5.00	Altri costi IT	0,52	0,55	0,11	0,01	0,28	0,02	0	1,33	0,37	0,18	3,38	
6.00	Totale costi IT (TCO)	12,00	13,48	7,05	1,14	7,03	4,36	3,61	33,56	12,77	5,02	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica										0	0	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	12,00	13,48	7,05	1,14	7,03	4,36	3,61	33,56	12,77	5,01	100	
9.00	- di cui costi di integrazione	0,89	0,74	5,36		1,37	0,02		50,39	27,70	13,53	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	3,25	12,33	2,54	0,06	9,94	3,39	0,09	55,37	11,20	1,84	100	
11.00	Investimenti	4,98	12,79	3,92	0,03	5,78	3,64	0,10	57,35	9,65	1,76	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	12,06	13,56	7,33	1,08	5,56	4,57	3,74	34,15	13,18	4,77	100	

**Tabella 14 - Ripartizione del TCO: 13 gruppi Medi**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili e Sicurezza IT	Totale consuntivo 2016	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Mainframe	Server Farm	Reti Dati e Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva			
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E	F	
1.00	Hardware	0,64	1,41	0,43	0,02	3,04	2,27	0,20			0,21	8,22	
2.01	Software	Software di sistema	3,36	2,33	0,07	0,01	1,55	0,03		0,03		0,17	7,56
2.02		Software in licenza d'uso					0,94	0,10	0,02	8,69	6,62	0,34	16,70
3.00	Personale interno	1,03	0,97	0,23	0,07	1,05	0,08	0,02	4,88	3,03	1,55	12,90	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	8,73	4,83	0,47		0,50	0,70	1,72	5,09	2,46	0,88	25,37
4.12		Altri Servizi	0,17	1,38	5,36	0,73	0,93	0,82	1,00	4,81	1,78	1,58	18,58
4.21		Personale esterno	0,29	0,24	0,08	0	0,20	0,01	0,07	4,18	1,90	0,16	7,11
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,03	0,08	0,01					1,38	0,30	0,42	2,22
5.00	Altri costi IT	0,18	0,06	0,02	0,01	0,07	0,02		0,25	0,12	0,60	1,33	
6.00	Totale costi IT (TCO)	14,43	11,31	6,66	0,84	8,28	4,03	3,02	29,31	16,21	5,91	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,53	0,12	0,09	0	0,12	0,06	0,25	0,27	0,24	0,18	1,85	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	13,91	11,19	6,57	0,84	8,16	3,97	2,77	29,04	15,97	5,74	98,15	
9.00	- di cui costi di integrazione	0,41	2,72			2,16	0,83		28,93	64,73	0,22	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	2,87	9,27	1,41	0,04	18,70	5,45	0,12	57,19	2,51	2,44	100	
11.00	Investimenti	2,83	6,99	2,02	0,35	11,06	5,72	0,18	64,91	1,62	4,32	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	13,95	10,90	6,57	0,91	6,99	3,88	2,78	32,46	15,51	6,04	100	

**Tabella 15 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi Medi A**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili e Sicurezza IT	Totale consuntivo 2016	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Mainframe A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati e Fonia fissa B <sub>1</sub>	Fonia mobile B <sub>2</sub>	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>			E
1.00	Hardware	0,45	1,74	0,65	0,03	3,41	3,11	0,52			0,15	10,06	
2.01	Software	Software di sistema	5,09	2,90	0,12	0,01	1,24			0,07		9,61	
2.02		Software in licenza d'uso					0,50	0,02	0,04	5,86	9,79	0,45	16,66
3.00	Personale interno	1,32	1,28	0,26	0,11	0,92	0,12	0,04	5,39	3,74	1,48	14,65	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	5,41	2,47	0,77		0,59	0,14	0,49	0,78	1,01	0,56	12,23
4.12		Altri Servizi	0,24	0,52	6,60	0,95	0,57	0,86	2,38	6,60	3,61	1,28	23,62
4.21		Personale esterno	0,20	0,49	0,13	0	0,18		0,16	6,83	2,09	0,23	10,33
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,004	0,10						0,89	0,68	0,18	1,86
5.00	Altri costi IT	0,36	0,08	0,03	0,01	0,15	0,02		0,13	0,09	0,11	0,99	
6.00	Totale costi IT (TCO)	13,07	9,59	8,56	1,11	7,56	4,29	3,62	26,56	21,02	4,61	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,05	0,14	0,01	0	0,13			0,18	0,15		0,66	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	13,02	9,45	8,55	1,11	7,44	4,29	3,62	26,38	20,87	4,61	99,34	
9.00	- di cui costi di integrazione	0,81	3,98			4,31	0,33		7,87	82,69		100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	3,65	9,48	1,98	0,04	13,79	4,94	0,32	60,18	3,34	2,28	100	
11.00	Investimenti	4,93	6,58	1,74	0,03	8,55	4,73	0,48	67,40	3,05	2,50	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	12,18	8,99	7,65	1,00	6,65	4,34	3,14	31,99	19,64	4,43	100	

**Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 8 gruppi Medi B**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili e Sicurezza IT	Totale consuntivo 2016	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Mainframe	Server Farm	Reti Dati e Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva			
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E	F	
1.00	Hardware	0,75	120	0,29	0,01	2,81	175				0,25	7,07	
2.01	Software	Software di sistema	2,28	198	0,04	0,01	1,75	0,05			0,18	6,28	
2.02		Software in licenza d'uso					1,21	0,15		10,47	4,63	0,2656	16,72
3.00	Personale interno	0,85	0,78	0,21	0,04	1,12	0,05	0,01	4,56	2,59	1,59	11,81	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	10,81	6,30	0,29		0,44	1,04	2,49	7,78	3,36	1,08	33,59
4.12		Altri Servizi	0,13	192	4,59	0,60	1,16	0,79	0,14	3,70	0,63	1,77	15,43
4.21		Personale esterno	0,34	0,07	0,04	0,00	0,20	0,01	0,01	2,52	1,79	0,11	5,10
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,05	0,07	0,01					1,69	0,07	0,57	2,45
5.00	Altri costi IT	0,07	0,05	0,01	0,01	0,02	0,02		0,33	0,14	0,91	1,55	
6.00	Totale costi IT (TCO)	15,28	12,38	5,48	0,67	8,72	3,87	2,64	31,03	13,21	6,73	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,82	0,10	0,14	0	0,12	0,09	0,40	0,33	0,29	0,29	2,59	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	14,46	12,27	5,34	0,67	8,60	3,77	2,24	30,70	12,91	6,44	97,41	
9.00	- di cui costi di integrazione		1,47				1,32		50,00	46,76	0,45	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	2,37	9,13	1,05	0,05	21,76	5,77		55,33	1,99	2,54	100	
11.00	Investimenti	1,52	7,25	2,19	0,54	12,63	6,34		63,36	0,72	5,46	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	15,06	12,10	5,90	0,85	7,20	3,60	2,56	32,76	12,92	7,05	100	

**Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 3 gruppi Altri**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili e Sicurezza IT E	Totale consuntivo 2016 F	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Mainframe A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati e Fonia fissa B <sub>1</sub>	Fonia mobile B <sub>2</sub>	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>			
1.00	Hardware		1,85	0,63		4,15	2,21	3,90			0,78	13,52	
2.01	Software	Software di sistema		0,72	0,04		0,72	0,09			0,28	1,85	
2.02		Software in licenza d'uso					0,39		0,43	9,57	3,30	13,69	
3.00	Personale interno		1,37	0,14		0,38		0,14	3,93	0,75	1,92	8,62	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	4,23	0,04	4,64	0,35		1,55	8,14	16,11	15,97	0,26	51,30
4.12		Altri Servizi		0,06	2,88	1,22	1,06			0,22	4,60	0,46	10,49
4.21		Personale esterno		0,09									0,09
4.22		Servizi professionali di consulenza											
5.00	Altri costi IT		0,43									0,43	
6.00	Totale costi IT (TCO)	4,23	4,56	8,33	1,58	6,70	3,85	12,61	29,82	24,62	3,70	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,48							0,21		0,68	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	4,23	4,09	8,33	1,58	6,70	3,85	12,61	29,82	24,41	3,70	99,32	
9.00	- di cui costi di integrazione												
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		5,86	1,70		46,84	12,96		28,36	3,68	0,59	100	
11.00	Investimenti		4,14	2,17		44,60	19,18		21,89	3,33	4,69	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	4,27	4,01	8,44	1,46	6,44	4,09	11,95	29,55	24,46	5,32	100	

**Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 4 banche Maggiori**

Fattori produttivi			Aree tematiche								Altri costi IT non classificabili e Sicurezza	Totale consuntivo 2016		
			Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati e Fonia Fissa B <sub>1</sub>	Fonia Mobile B <sub>2</sub>	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>			Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>	E
1.00	Hardware		0,02	0,03	0,32	0,04	0,79	1,67	0,03			0,03	2,93	
2.01	Software	Software di sistema	0,09	0,13	0,12	0,01	0,39					0,03	0,77	
2.02		Software in licenza d'uso							0,05	0,35	0,85		1,24	
3.00	Personale interno		0,38	0,42	0,09	0,01	0,31		0,04	2,20	1,09	0,19	4,72	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	9,33	9,68	3,51	0,33	3,60	1,81	2,93	18,05	4,94	2,06	56,24
4.02			Altri Servizi			1,51	0,40	1,58	1,09		5,67	6,74	1,02	18,00
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	2,71	2,05	0,59			0	0,08	0,08		0,05	5,56
4.12			Altri Servizi	0,02	0,19	0,80	0,34	0,26			0,08	2,88	0,26	4,82
4.21		Personale esterno		0,20	0,45	0,17	0,01	0,14		0,20	4,33	0,16	0,02	5,68
4.22		Servizi professionali di consulenza												
5.00	Altri costi IT						0,04						0,04	
6.00	Totale costi IT (TCO)		12,75	12,96	7,11	1,12	7,11	4,57	3,33	30,75	16,66	3,64	100,00	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,07	0,18	0,01	0	0,11			0,16	0,14		0,67	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		12,68	12,78	7,09	1,12	6,99	4,57	3,33	30,59	16,52	3,64	99,33	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,38	0,55	1,73	0,06	3,71	38,13	0,53	54,76		0,14	100,00	
11.00	Investimenti		0,60	0,90	4,23	0,18	12,69	12,01	2,48	66,03		0,87	100,00	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		12,59	12,80	7,03	1,12	7,24	4,48	3,38	31,24	16,46	3,65	100,00	

**Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 12 banche Grandi**

Fattori produttivi			Aree tematiche								Altri costi IT non classificabili e Sicurezza	Totale consuntivo 2016		
			Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe	Server Farm	Reti Dati e Fonia Fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva			Manutenzione adattativa e correttiva	
			A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E	F	
1.00	Hardware		0,63	0,60	0,32	0,01	2,35	1,77	0,23			0,13	6,04	
2.01	Software	Software di sistema	2,61	1,38	0,02	0	1,02	0,11				0,12	5,27	
2.02		Software in licenza d'uso					0,86	0,13		5,99	2,44	0,18	9,59	
3.00	Personale interno		0,57	0,25	0,12	0,04	0,82	0,06	0	2,13	1,17	0,76	5,91	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	3,98	3,05	0,25	0,01	0,66	0,02		14,40	6,99	0,34	29,70
4.02			Altri Servizi	1,43	0,23	0,95	0,06	0,66	1,08		4,37	1,86	2,92	13,54
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	4,24	2,72	0,29		0,59	0,19	1,61	4,93	0,65	0,70	15,92
4.12			Altri Servizi	0,11	0,23	3,98	0,64	0,39	0,94	1,13	1,08	0,62	0,91	10,04
4.21		Personale esterno		0,05	0,06	0,01	0	0,16			1,35	1,12	0,12	2,88
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,03	0,01						0,16	0	0,25	0,45
5.00	Altri costi IT		0,08	0,07	0,02	0,01	0,06	0,01		0,14	0,09	0,17	0,65	
6.00	Totale costi IT (TCO)		13,73	8,61	5,95	0,77	7,58	4,30	2,97	34,54	14,95	6,60	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,06	0,05	0,06	0	0,14	0	0,27	0,19	0,06	0,05	0,88	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		13,67	8,56	5,89	0,77	7,44	4,30	2,70	34,34	14,89	6,56	99,12	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		3,60	5,36	3,26	0,35	33,58	12,79		38,25	1,62	1,19	100	
11.00	Investimenti		3,78	1,93	3,42	0,52	19,91	9,01		56,16	0,75	4,51	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		13,54	8,00	6,13	0,88	6,52	3,92	2,87	36,68	14,69	6,77	100	

Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 10 banche Medie

Fattori produttivi			Aree tematiche								Altri costi IT non classificabili e Sicurezza	Totale consuntivo 2016		
			Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici		Applicazioni					
			Mainframe A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>2</sub>	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>4</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>			Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>	E
1.00	Hardware			0,56	0,28	0,01	2,79	1,80			0,16	5,60		
2.01	Software	Software di sistema		0,44	0,01		0,21	0,03			1,51	2,20		
2.02		Software in licenza d'uso					0,14			2,86	1,12	4,13		
3.00	Personale interno			0,45	0,05		0,08		0,04	1,22	0,23	1,47	3,55	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	7,55	4,36	1,34	0,07	2,61	0,74	2,32	15,83	13,23	2,77	50,81
4.02			Altri Servizi			1,24	0,10	1,72	1,16		3,91	4,65	1,00	13,77
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	1,33	1,12	0,71	0,11	0,59	0,06	1,80	4,24	0,84	0,02	10,82
4.12			Altri Servizi		0,05	3,00	0,82	0,12	0,51	0,01	0,46	0,87	0,48	6,32
4.21		Personale esterno		0	0,03			0			0,92	1,17	0,35	2,48
4.22		Servizi professionali di consulenza												
5.00	Altri costi IT			0,14			0,11	0,02			0,03	0,31		
6.00	Totale costi IT (TCO)		8,88	7,16	6,62	1,10	8,38	4,32	4,17	29,44	22,13	7,79	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica			0,18					0,53	0,67		0,39	1,77	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		8,88	6,98	6,62	1,10	8,38	4,32	3,64	28,77	22,13	7,40	98,23	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			2,61	1,97	0,55	34,33	32,37		12,17	1,58	14,42	100	
11.00	Investimenti			3,41	1,76		33,48	14,42		40,66	2,41	3,86	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		8,87	6,92	6,68	1,05	8,32	3,96	3,94	31,18	22,24	6,85	100	

Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 4 banche Piccole A

Fattori produttivi			Aree tematiche								Altri costi IT non classificabili e Sicurezza	Totale consuntivo 2016		
			Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati e Fonia Fissa B <sub>1</sub>	Fonia Mobile B <sub>2</sub>	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>			Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>	E
1.00	Hardware						2,78	1,03				0,33	4,15	
2.01	Software	Software di sistema						0,07					0,07	
2.02		Software in licenza d'uso					0,51			0,51		0,08	1,09	
3.00	Personale interno			1,78								0,63	2,41	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	7,01	8,17								15,18	
4.02			Altri Servizi			3,15	0,27	4,55	3,00		9,68	11,51	2,45	34,60
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT		13,77	1,95			1,05	1,49	1,30	11,85	0,19	31,60
4.12			Altri Servizi		1,77	2,59	0,42	0,72	0		0,28	4,04		10,15
4.21		Personale esterno												
4.22		Servizi professionali di consulenza												
5.00	Altri costi IT						0,67	0,08					0,75	
6.00	Totale costi IT (TCO)		7,01	25,49	7,70	0,68	9,23	5,57	1,49	11,77	27,39	3,68	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		7,01	25,49	7,70	0,68	9,23	5,57	1,49	11,77	27,39	3,68	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)				1,69	1,01	81,42	8,45		4,39	0,68	2,70	100	
11.00	Investimenti				4,48	1,49	52,24	19,40		14,93	1,49	5,97	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		7,01	25,26	7,71	0,69	9,12	5,73	1,49	11,91	27,36	3,73	100	

**Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 11 banche Piccole B**

Fattori produttivi			Aree tematiche								Altri costi IT non classificabili e Sicurezza	Totale consuntivo 2016		
			Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati e Fonia Fissa B <sub>1</sub>	Fonia Mobile B <sub>2</sub>	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>			Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>	E
1.00	Hardware		0,49	0,83	0,19	0,00	2,86	1,18			0,45	6,00		
2.01	Software	Software di sistema	0,35	0,18			0,30				0,35	1,18		
2.02		Software in licenza d'uso					1,19	0,03		1,81	2,02	0,06	5,11	
3.00	Personale interno		0,77	2,41			0,30			2,75	0,10	0,78	7,11	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	5,46	5,32	0,27	0,01	1,82	0,02	0,31	11,85	6,19	0,48	31,73
4.02			Altri Servizi			1,76	0,33	2,52	1,18		5,45	6,38	1,51	19,12
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	7,90	1,49	0,61	0,06	0,22		2,92	3,69	0,76	0,77	18,41
4.12			Altri Servizi	0,97	0,03	5,69	0,62	1,59	0,44		0,40	0,30	0,38	10,42
4.21		Personale esterno												
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,41			0,07			0,01	0,08	0,02	0,59
5.00	Altri costi IT		0,02	0,10			0,01	0,02				0,16	0,31	
6.00	Totale costi IT (TCO)		15,97	10,77	8,51	1,02	10,88	2,86	3,23	25,94	15,84	4,96	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica											0,09	0,09	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		15,97	10,77	8,51	1,02	10,88	2,86	3,23	25,94	15,84	4,87	99,91	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		14,29	12,21	4,28	0,09	36,41	16,92		11,94	1,44	2,43	100	
11.00	Investimenti		19,92	23,20			17,30	3,67		12,70	2,53	20,69	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		17,28	10,93	8,11	1,00	10,41	2,61	2,98	25,99	15,98	4,70	100	

**Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 3 banche Minori**

Fattori produttivi			Aree tematiche								Altri costi IT non classificabili e Sicurezza	Totale consuntivo 2016		
			Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe	Server Farm	Reti Dati e Fonia Fissa	Fonia Mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva			Manutenzione adattativa e correttiva	
			A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E	F	
1.00	Hardware					0,52	3,93						4,45	
2.01	Software	Software di sistema					0,25						0,25	
2.02		Software in licenza d'uso					6,26			14,71	0,10		21,06	
3.00	Personale interno									7,83		1,04	8,87	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	0,53	0,50	1,09		0,19	0,04		4,51	1,37	0,14	8,39
4.02			Altri Servizi								6,14			6,14
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	26,61						10,77				37,37
4.12			Altri Servizi	5,79		4,19	0,83							10,81
4.21		Personale esterno					1,66					0,83	0,17	2,66
4.22		Servizi professionali di consulenza												
5.00	Altri costi IT													
6.00	Totale costi IT (TCO)		32,93	0,50	5,28	1,35	12,29	0,04	10,77	33,18	2,29	1,35	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		32,93	0,50	5,28	1,35	12,29	0,04	10,77	33,18	2,29	1,35	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)						67,16			32,84			100	
11.00	Investimenti						57,41			42,59			100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		34,15	0,41	4,84	1,27	11,74	0,04	11,03	33,08	2,05	1,39	100	

**Tabella 24 - Ripartizione del TCO: 8 banche a particolare operatività (Private Banking & Corporate and Investment Banking)**

Fattori produttivi			Aree tematiche								Altri costi IT non classificabili e Sicurezza	Totale consuntivo 2016		
			Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe	Server Farm	Reti Dati e Fonia Fissa	Fonia Mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva			Manutenzione adattativa e correttiva	
			A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E	F	
1.00	Hardware			0,90			0,40					0,08	1,38	
2.01	Software	Software di sistema		0,22	0,01		0,19					0,02	0,45	
2.02		Software in licenza d'uso					0,01			2,85	6,82	0,04	9,72	
3.00	Personale interno		0,13	0,33	0,03					0,54	0,29	0,92	2,25	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	5,66	12,37	2,08	0,04	1,14			8,86	8,42	1,57	40,14
4.02			Altri Servizi			1,94	0,56	2,29			9,22	10,96	1,53	26,50
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	0,53	2,28	0,75	0,13				0,89	1,31		5,88
4.12			Altri Servizi		1,47	1,94	0,75	0,51			0,78	3,55	0,10	9,09
4.21		Personale esterno		0,27							0,38	1,70		2,34
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,50	0,01					1,46	0,07	0,21	2,25
5.00	Altri costi IT													
6.00	Totale costi IT (TCO)		6,59	18,08	6,76	1,48	4,54			24,96	33,11	4,48	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		6,59	18,08	6,76	1,48	4,54			24,96	33,11	4,48	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			7,31	0,24		5,47			61,83	22,24	2,90	100	
11.00	Investimenti			13,84	0,74		0,15			60,99	22,44	1,84	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		6,59	18,39	6,79	1,45	4,08			25,67	32,72	4,31	100	

