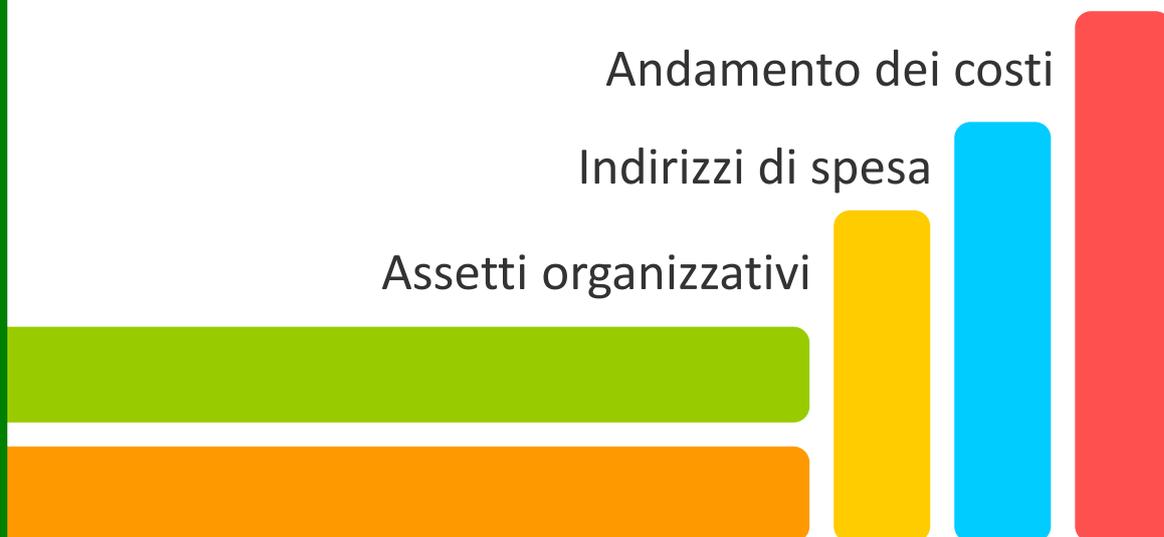


Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano

Profili economici e organizzativi

Esercizio 2017



Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano

Profili economici e organizzativi
Esercizio 2017

Rif. RILECO-2017 – 24

CIPA, 2018

Indirizzo

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

Telefono

+39 06 4792 6803

Fax

+39 06 4792 6801

Email

segcipa@cipa.it

Website

www.cipa.it

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

*Coordinamento del gruppo
interbancario*

Banca d'Italia – CIPA Claudia Piscitelli
ABI Lab Romano Stasi



*Membri del gruppo
interbancario*

Banca d'Italia – CIPA Paola Paparo
Daniela Raimondi
Claudia Paone
Daniela D'Amicis
Francesco Cavallo
Fabrizio Crocetti
ABI Lab Silvia Attanasio
Marco Rotoloni
Banca Nazionale del Lavoro Carlo Cotroneo
Alessandro Ciani
Alfonso Consalvo
Marco Milone
Monte dei Paschi di Siena Sandro Bellini
Sabrina Ghilardi
UniCredit Giorgio Maria Redemagni
Danilo Spizzi
Claudia Bettini
Credito Emiliano – CREDEM Paolo Torelli
Sara Girolodi
Mediolanum Luca Concetti
Intesa Sanpaolo Claudio Paglia
Antonio Melina
Rosario Ilardo
Deutsche Bank Luca Magni
Daniele Colombo
Daniela Trovato
UBI Banca Stefano Gaffuri
Banca Sella Roberto Mosca Balma
Banco di Desio e della Brianza Luca Dettori
Banco BPM Alberto Provedel
Samuele Fraizzoli
Silvia Dinelli
Credito Valtellinese Luigi Crocco
Banca Popolare dell'Emilia Romagna Giampiero Melegari
Mario Paronetto
Banca Popolare di Sondrio Marco Tempra
Anna Fumasoni
Elisa Guglielmana
Luca Fioletti
Cassa di Risparmio di Asti Paola De Zordi
Alessio Vessoso
Banca Carige Alessandra Ravera
Crédit Agricole Cariparma Ilario Barilli
Daniele Andrisani
Maria Libera Granatiero

La Cassa di Ravenna	Eleonora Baglioni Alessandro Cela
Mediobanca	Alessandro Campanini Gaetano Di Luca
Unipol Banca	Lorenzo Guerzoni Luca Bettini
Dexia Crediop	Pasquale Tedesco Marco Pavonio
Banca Passadore	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.

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) e dell’ABI (www.abi.it).

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

IL PRESIDENTE DELLA CIPA

Ebe BULTRINI

IL DIRETTORE GENERALE DELL’ABI

Giovanni SABATINI

Sommario

Sintesi dei risultati dell'indagine	1
Evoluzione del sistema bancario italiano	5
Caratteristiche del campione	7
Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici	9
1.1 Andamento dei costi IT	9
1.2 I costi IT per aree tematiche	18
1.3 I costi IT per fattori produttivi.....	22
1.4 Il <i>cash out</i> IT per aree funzionali e processi.....	25
1.5 Ripartizione del <i>cash out</i> IT tra <i>Run</i> e <i>Change</i>	27
1.6 Finalità del <i>cash out</i> IT per la <i>compliance</i>	31
1.7 Indicatori di costo IT.....	34
Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi.....	41
2.1 Il centro servizi IT	41
2.2 Modelli di <i>sourcing</i> IT dei gruppi.....	43
2.3 Modalità di <i>sourcing</i> IT per aree tematiche.....	46
2.4 Modalità di <i>sourcing</i> IT per servizi applicativi.....	49
2.5 L'innovazione tecnologica	51
2.6 Composizione del personale IT	54
2.7 Nuove modalità di lavoro previste per il personale.....	61
Capitolo 3. Banche individuali.....	65
3.1 Profili organizzativi delle banche	65
3.2 La spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi.....	69
3.3 Indicatori di costo IT.....	71
Capitolo 4. Note metodologiche	73
4.1 Generalità.....	73
4.2 Campione dei gruppi bancari	73
4.3 Campione delle banche individuali	76
4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT	79
Appendice	81

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 2017	10
Figura 5 - Andamento del TCO per classe dimensionale	11
Figura 6 - Variazione percentuale individuale del TCO 2017/2016.....	11
Figura 7 - Fasce di variazione 2017/2016 del TCO per classe dimensionale	12
Figura 8 - Principali cause di aumento del TCO	13
Figura 9 - Principali cause di riduzione del TCO.....	13
Figura 10 - Andamento individuale dei costi di integrazione 2013-2017 e previsione 2018	15
Figura 11 - Ripartizione dei costi di integrazione per aree tematiche	16
Figura 12 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione dei costi IT.....	17
Figura 13 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione dei costi IT per area tematica	18
Figura 14 - TCO per aree tematiche.....	19
Figura 15 - <i>Cash out</i> IT per aree tematiche	20
Figura 16 - <i>Cash out</i> IT individuale per la sicurezza e stima	20
Figura 17 - Confronto tra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche	21
Figura 18 - Confronto 2016-2017 del TCO per aree tematiche.....	22
Figura 19 - TCO per fattori produttivi	23
Figura 20 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali e Medi.....	24
Figura 21 - Andamento 2013-2017 e previsione 2018 del TCO per fattori produttivi	25
Figura 22 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali	26
Figura 23 - <i>Cash out</i> IT per processi e aree funzionali.....	27
Figura 24 - <i>Cash out</i> IT per processi e <i>Run/Change</i>	28
Figura 25 - <i>Cash out</i> IT per <i>Run/Change</i> per classe dimensionale	28
Figura 26 - <i>Cash out</i> IT per <i>Business/Functions</i> e <i>Run/Change</i> per classe dimensionale....	29
Figura 27 - <i>Cash out</i> IT destinato al <i>Change</i> per processi.....	30
Figura 28 - Quote percentuali di <i>cash out IT</i> per la <i>compliance</i>	31
Figura 29 - Ripartizione del <i>cash out</i> IT per interventi di <i>compliance</i>	32
Figura 30 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i>	33
Figura 31 - Attività di centro servizi IT fuori dal gruppo bancario	41
Figura 32 - Fornitura di servizi IT a entità esterne al gruppo bancario	42
Figura 33 - Tipologia dei servizi IT forniti a entità fuori dal gruppo bancario	42
Figura 34 - Modello di <i>sourcing</i> IT di riferimento	43
Figura 35 - Modello di <i>sourcing</i> IT di riferimento per classe dimensionale	44
Figura 36 - Caratterizzazione del fornitore IT dei gruppi in <i>Outsourcing</i> , <i>Full outsourcing</i> , <i>Facility Management</i>	44

Figura 37 - Collaborazione con aziende <i>fintech</i>	45
Figura 38 - Forme di collaborazione con aziende <i>fintech</i>	45
Figura 39 - Ambiti di collaborazione con aziende <i>fintech</i>	46
Figura 40 - Collocazione delle attività di sviluppo/evoluzione dei servizi IT per aree tematiche	47
Figura 41 - Collocazione delle attività di manutenzione/gestione corrente dei servizi IT per aree tematiche	47
Figura 42 - Modifiche dell'assetto di <i>sourcing</i> IT per aree tematiche	48
Figura 43 - Modalità di <i>sourcing</i> per ambiti applicativi	49
Figura 44 - Modalità di <i>sourcing</i> per servizi applicativi	50
Figura 45 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche	51
Figura 46 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi.....	53
Figura 47 - Rapporto personale IT / totale dipendenti	54
Figura 48 - Andamento 2014-2017 del rapporto personale IT / totale dipendenti	55
Figura 49 - Personale IT per aree tematiche e funzioni trasversali	56
Figura 50 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT.....	57
Figura 51 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere	58
Figura 52 - Personale IT per genere e livello contrattuale.....	58
Figura 53 - Personale IT per genere e fascia d'età.....	59
Figura 54 - Personale IT per fascia d'età e livello contrattuale	60
Figura 55 - Personale IT per livello contrattuale per classe dimensionale	60
Figura 56 - Personale IT per fascia d'età per classe dimensionale	61
Figura 57 - Lavoro flessibile per il personale (IT e non IT)	61
Figura 58 - Forme di lavoro flessibile per il personale (IT e non IT).....	62
Figura 59 - Lavoro del personale (IT e non IT) in modalità BYOD	63
Figura 60 - Servizi disponibili in modalità BYOD per il personale (IT e non IT).....	63
Figura 61 - Tipologie di Posti di lavoro standard	64
Figura 62 - Operatività delle banche.....	65
Figura 63 - Ripartizione delle banche in base all'operatività.....	66
Figura 64 - Attività bancaria delle banche mono-operative	66
Figura 65 - Modello di <i>sourcing</i> IT prevalente delle banche.....	67
Figura 66 - Proprietà, sviluppo, gestione del <i>Data Center</i>	68
Figura 67 - Proprietà, sviluppo, gestione delle Applicazioni delle banche	68
Figura 68 - TCO delle banche per aree tematiche	70
Figura 69 - TCO delle banche per fattori produttivi.....	70
Figura 70 - Rapporti tra le tipologie di costi IT.....	79
Figura 71 - Rappresentatività del campione per fondi intermediati - perimetro CIPA	81
Figura 72 - Rappresentatività del campione per sportelli e dipendenti - perimetro CIPA ..	81
Figura 73 - Attività bancaria per classe dimensionale	82
Figura 74 - Variazione individuale tra previsione e consuntivo del TCO 2017	82
Figura 75 - Ripartizione percentuale media dei costi di integrazione per aree tematiche ..	83
Figura 76 - TCO per aree tematiche: gruppi Principali.....	83
Figura 77 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi A.....	84
Figura 78 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi B.....	84
Figura 79 - TCO per aree tematiche: gruppi Altri.....	85
Figura 80 - Confronto tra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche: gruppi Principali	85
Figura 81 - Confronto tra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche: gruppi Medi A	86

Figura 82 - Confronto fra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche: gruppi Medi B	86
Figura 83 - Confronto fra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche: gruppi Altri	87
Figura 84 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali.....	87
Figura 85 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi A	88
Figura 86 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi B	88
Figura 87 - TCO per fattori produttivi: gruppi Altri.....	89
Figura 88 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Principali.....	90
Figura 89 - <i>Cash out</i> IT per processi e aree funzionali: gruppi Principali.....	90
Figura 90 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Medi	91
Figura 91 - <i>Cash out</i> IT per processi e aree funzionali: gruppi Medi	91
Figura 92 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Altri.....	92
Figura 93 - <i>Cash out</i> IT per processi e aree funzionali: gruppi Altri.....	92
Figura 94 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i> : gruppi Principali	93
Figura 95 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i> : gruppi Medi.....	93
Figura 96 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i> : gruppi Altri	94
Figura 97 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Principali	95
Figura 98 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Medi.....	96
Figura 99 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Altri	97
Figura 100 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Principali.....	98
Figura 101 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Medi.....	98
Figura 102 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Altri	99
Figura 103 - Andamento 2015-2017 del personale IT per genere e livello contrattuale	99
Figura 104 - Andamento 2015-2017 del personale IT per genere e fascia d'età	100
Figura 105 - Andamento 2015-2017 del personale IT per fascia d'età e livello contrattuale	100
Figura 106 - Lavoro del personale (IT e non IT) in modalità BYOD per classe dimensionale	101

Indice delle tabelle

Tabella 1 - Andamento dei costi di integrazione 2013-2017 e previsione 2018	14
Tabella 2 - <i>Cash out</i> IT per interventi di <i>compliance</i> per classe dimensionale dei gruppi ..	32
Tabella 3 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: campione costante di 19 gruppi.	35
Tabella 4 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Principali.....	36
Tabella 5 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 10 gruppi Medi	37
Tabella 6 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Medi A	38
Tabella 7 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 4 gruppi Medi B	39
Tabella 8 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Altri.....	40
Tabella 9 - Indicatori: 46 banche individuali (intero campione).....	72
Tabella 10 - Classificazione dei gruppi per dimensione.....	75
Tabella 11 - Classificazione delle banche per dimensione	76
Tabella 12 - Ripartizione del TCO: 18 gruppi (medie di %)	102
Tabella 13 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi Principali (medie di %)	103
Tabella 14 - Ripartizione del TCO: 10 gruppi Medi (medie di %).....	104
Tabella 15 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Medi A (medie di %).....	105
Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 4 gruppi Medi B (medie di %).....	106
Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 3 gruppi Altri (medie di %)	107
Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 5 banche Maggiori (medie di %)	108
Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 8 banche Grandi (medie di %).....	109
Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 8 banche Medie (medie di %)	110
Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 4 banche Piccole A (medie di %)	111
Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 9 banche Piccole B (medie di %)	112
Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 7 banche a particolare operatività (<i>Private Banking & Corporate and Investment Banking</i>) (medie di %).....	113

Sintesi dei risultati dell'indagine

La Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano – Profili economici e organizzativi per il 2017 conferma la situazione di ripresa iniziata nel 2014.

Hanno partecipato alla Rilevazione 20 gruppi bancari e 46 banche, di cui 7 non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non esaminati. Il campione “gruppi”¹ rappresenta complessivamente il 93% dell'insieme dei gruppi bancari italiani in termini di totale attivo².

Dal punto di vista dell'operatività bancaria, la maggior parte dei gruppi esaminati svolge prevalentemente attività di tipo *retail*, che mediamente costituisce il 67,4% dell'operatività complessiva.

Gruppi bancari

Il 2017 segna un aumento significativo dell'impegno economico sostenuto dai gruppi bancari per l'IT, che conferma il *trend* decisamente crescente rilevato nel 2016. L'andamento del TCO³, con riferimento a un campione costante di 17 gruppi, registra infatti un incremento del 5,7%, portando il TCO complessivo a 4.233 milioni di euro.

I gruppi Principali riportano un aumento del TCO equivalente a quello del campione (+5,7%); i gruppi Medi presentano una crescita leggermente inferiore (+5,1%) mentre i gruppi Altri registrano il *trend* di crescita più elevato (+9,9%).

Le previsioni per il 2018, sempre a campione costante, confermano l'andamento positivo, seppure con una crescita molto più contenuta (+0,3%).

Risultano in aumento anche i costi di integrazione, sostenuti da cinque gruppi in relazione a operazioni di fusione/incorporazione, che raggiungono 154,7 milioni di euro, corrispondenti in media al 10,7% del relativo TCO. Nel 2018 tre gruppi prevedono costi di integrazione per un importo complessivo decisamente più basso, pari a circa 13,9 milioni di euro.

L'aumento del TCO, segnalato da quindici gruppi, risulta prevalentemente dovuto allo sviluppo di nuove iniziative. Le motivazioni principali sono infatti l'avvio di nuovi progetti, l'aumento dell'operatività e del *budget* IT disponibile; significative sono anche le cause legate a cambiamenti dell'assetto organizzativo del gruppo. I fattori che hanno maggiormente influito sulla riduzione dei costi IT, per i quattro gruppi che l'hanno segnalata, sono la realizzazione di risparmi su prodotti, servizi e consumi IT e la sospensione o il differimento di attività IT.

Tra le iniziative intraprese per l'ottimizzazione dei costi IT, la rinegoziazione dei contratti con lo stesso fornitore continua a essere la più efficace, seguita a distanza dalla sostituzione di prodotti, servizi, tecnologie.

¹ Dal punto di vista dimensionale, il campione è costituito da 5 gruppi Principali, 10 gruppi Medi e 5 gruppi Altri.

² Il totale attivo considerato, al 31.12.2017, 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).

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

La ripartizione del TCO per aree tematiche, con riferimento a un campione di 18 gruppi, conferma che le aree Applicazioni (51,2%) e *Data Center* (20%) assorbono le maggiori quote dei costi IT, seguite da Sistemi periferici e Sistemi trasmissivi. I costi per la Sicurezza IT si attestano al 3,2%, valore da ritenersi ancora sottostimato, presumibilmente a causa della difficoltà nell'isolare puntualmente tali costi.

La ripartizione del TCO per fattori produttivi, riferita all'intero campione, mostra che oltre la metà dei costi IT è destinata a Servizi da terzi (52,1%), suddivisi in *Outsourcing IT* (26,8%), Personale esterno e consulenza (7,7%) e Altri servizi (17,6%). Il *Software* assorbe il 23,8% del TCO, di cui il 5,7% per *Software* di base e *middleware* e il 18,1% per *Software* applicativo in licenza d'uso, il Personale interno raccoglie il 12,8% e, infine, l'*Hardware* il 9,9%. Restringendo l'analisi ai soli gruppi Principali e Medi, che mantengono maggiormente all'interno la gestione dell'IT, si osserva che la quota relativa ai costi per Servizi da terzi scende al 47,3%: in particolare diminuisce sensibilmente la percentuale destinata all'*Outsourcing* (19,2%), mentre aumenta leggermente il ricorso a Personale esterno e consulenza (10,1%); crescono, di contro, le quote relative al *Software* (26,9%) e al Personale interno (14,7%).

L'andamento del TCO per fattori produttivi nel periodo 2013-2017, con riferimento a un campione costante di 17 gruppi, indica un generale *trend* di crescita: decisamente marcato per Servizi da terzi, significativo per il *Software*, più contenuto per *Hardware* e Personale interno. Le previsioni per il 2018 mostrano un ulteriore, seppur minimo, aumento del TCO per Servizi da terzi e *Software* e una leggera diminuzione dei costi per *Hardware* e Personale interno.

Esaminando la ripartizione del *cash out*⁴ IT per aree funzionali⁵, si osserva che i processi di *Operations* assorbono, come già rilevato per i precedenti esercizi, con un'ulteriore lieve crescita, la parte prevalente della spesa (46,9%); seguono i Processi di supporto (23%) e i Processi di *marketing*, commerciali e *customer service* (20,2%) e, da ultimo, i Processi di governo (9,9%).

Il rapporto tra le attività "core", orientate al *Business*⁶, e quelle dedicate al supporto funzionale, indicate come *Functions*⁷, rimane stabile: le prime continuano ad assorbire circa i due terzi del *cash out* IT (67,1%), mentre un terzo (32,9%) è destinato ad attività di supporto e governo dell'azienda stessa. Il 60,6% della spesa IT è dedicato al funzionamento corrente (*Run*) a fronte di un 39,4% destinato al cambiamento (*Change*), percentuale che continua a presentare un andamento in crescita.

Il 13,1% del *cash out* IT totale è destinato a interventi di *compliance*, in particolare per adeguamenti alla Normativa mercati finanziari (2,81%), Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA (2,36%) e Normativa contabile/fiscale (2,15%).

L'andamento crescente del TCO e del *cash out* 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 nove gruppi su venti, in aumento rispetto all'anno precedente, forniscono servizi IT all'esterno, tutti in ambito nazionale. I servizi forniti riguardano prevalentemente la gestione della *Server Farm*, la gestione del *Mainframe*, lo Sviluppo e manutenzione delle applicazioni e il *Disaster Recovery*.

⁴ Il *cash out* è l'insieme di spese correnti e investimenti.

⁵ La classificazione delle aree funzionali fa riferimento alla tassonomia dei processi bancari di ABI Lab.

⁶ L'ambito *Business* è composto dalle due aree funzionali "Processi di *Operations*" e "Processi di *marketing*, commerciali e *customer service*".

⁷ L'ambito *Functions* è composto dalle due aree funzionali "Processi di governo" e "Processi di supporto".

Il modello di *sourcing* IT prevalente, soprattutto tra i gruppi Principali, è l'*In sourcing*, adottato dal 45% dei gruppi per il governo delle infrastrutture e delle applicazioni; il 30% è in *Facility management*, il 10% in *Out sourcing* e il 15% in *Full Outsourcing* con un unico fornitore.

Tredici gruppi includono nella propria strategia IT la collaborazione con aziende *fintech*, prevalentemente sulla base di accordi commerciali e, in misura minore, tramite forme di finanziamento; gli ambiti più coinvolti sono servizi di pagamento, finanziari, di investimento e credito; significative anche le applicazioni di Intelligenza Artificiale.

Nel triennio 2015-2017 sette gruppi hanno apportato parziali modifiche al loro assetto di *sourcing* IT: due hanno internalizzato alcuni servizi, quattro invece hanno fatto ricorso a forme di esternalizzazione o *joint-venture* con IT *vendor* e un gruppo ha optato per una strategia mista. Nel biennio 2018-2019 nove gruppi hanno pianificato modifiche al proprio assetto.

Analizzando le modalità di *sourcing* IT adottate per i principali servizi applicativi, emerge che i gruppi tendono a mantenere prevalentemente all'interno i servizi per l'ICT *governance*⁸, Sicurezza informatica, *Procurement* e *Intranet* aziendale; tra quelli prevalentemente in *outsourcing* spiccano Gestione carte, Monetica, Prodotti assicurativi e Personale (HRM).

Le iniziative di innovazione tecnologica a supporto dei processi bancari si concentrano soprattutto nelle aree di *business* (Processi di *Operations* e Processi di *marketing* commerciali e *customer service*). La Gestione dei canali di contatto con la clientela, nell'area *marketing*, si conferma in assoluto il processo maggiormente coinvolto da interventi di innovazione, soprattutto 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 4,1%.

Le analisi sul personale IT, effettuate su un campione di gruppi con almeno 50 dipendenti IT, rilevano che la maggior parte del personale IT opera nell'area Applicazioni, dove rappresenta, in media, il 56,7% (in termini di FTE) di tutto il personale informatico; le altre aree tematiche assorbono complessivamente il 20,1% del personale IT e il restante 23,3% è distribuito nelle Funzioni trasversali, dove la Sicurezza IT continua ad assorbire il maggior numero di risorse (4,5%).

Più della metà del personale IT (52,5%) si concentra nella fascia d'età tra i 35 e i 50 anni, il 30,2% ha un'età compresa tra 50 e 60 anni e il 3,1% supera i 60; solo il 14,2% ha meno di 35 anni. La percentuale di Dirigenti è pari al 2%.

La presenza delle donne rimane ancora minoritaria rispetto a quella degli uomini in tutti i ruoli contrattuali e diminuisce al salire nella gerarchia, dal 32,2% delle Aree professionali al 10,6% tra i Dirigenti, percentuale comunque in lieve crescita.

I dipendenti sotto i 35 anni si concentrano nelle Aree professionali (30,1%); la percentuale scende al 4,1% tra i Quadri-direttivi 1-2 fino quasi ad azzerarsi tra i Quadri-direttivi 3-4 e i Dirigenti. Situazione opposta si verifica per gli *over 50*, la cui presenza è limitata al 17,7% (di cui l'1,1% con più di 60 anni) nelle Aree professionali e aumenta gradualmente al crescere del livello contrattuale fino a rappresentare il 61,3% (di cui l'8% *over 60*) tra i Dirigenti. Più stabile, nei quattro segmenti, risulta la presenza di personale di età compresa tra 35 e 50, che rappresenta poco più della metà della compagine nelle due fasce più basse e si attesta intorno al 40% in quelle più alte.

Forme strutturate di telelavoro o di *smart working* con dispositivi aziendali sono molto diffuse: il 65% dei gruppi, considerando anche le forme sperimentali, già consente il lavoro in *smart working* fuori dalla sede aziendale e il 45% in regime di telelavoro; in entrambi i casi tali forme di

⁸ Applicazioni a supporto della gestione dell'infrastruttura ICT, monitoraggio delle richieste e dei consumi, di identificazione di anomalie e di *governance* complessiva dei sistemi.

flessibilità, previste in crescita di 10 punti percentuali nel biennio 2018-2019, sono perlopiù limitate ad alcuni ruoli. Il lavoro da remoto con dispositivi personali (BYOD) risulta invece scarsamente diffuso.

Banche individuali

Il campione esaminato nell'analisi individuale è costituito da 46 banche - di cui 7 "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non partecipanti alla Rilevazione - che rappresentano il 66,6% dell'intero sistema bancario in termini di fondi intermediati.

Il *retail banking* costituisce l'attività prevalente, con una percentuale media del 61,9%; seguono, a distanza, il *corporate and investment banking* (25,7%) e il *private banking* (8%).

Solo il 6,5% delle banche mantiene al proprio interno il governo delle infrastrutture e delle applicazioni, identificandosi nel modello *Insourcing*, a fronte di un 80,5% che ricorre all'*Outsourcing*, di cui il 37% con unico fornitore (*Full Outsourcing*); il residuo 13% si basa su un modello "misto", affida cioè all'esterno le infrastrutture del *Data Center* e mantiene invece internamente la gestione delle applicazioni (*Facility management*).

Esaminando in dettaglio le scelte di *sourcing* effettuate dalle banche per le infrastrutture del *Data Center* (*Hardware* e *Software* di base) emerge che, per oltre la metà del campione, la proprietà, lo sviluppo/evoluzione e la manutenzione/gestione corrente sono in carico a una Società strumentale del gruppo CIPA, poco meno di un terzo si affida a uno o più fornitori esterni mentre circa una banca su dieci possiede, sviluppa e gestisce internamente il proprio *Data Center*. Un andamento simile si osserva anche nelle scelte di *sourcing* per le Applicazioni, dove tuttavia si riscontra una maggiore propensione delle banche a mantenere internamente la proprietà del *software* e a delegare all'esterno le funzioni di sviluppo/evoluzione e manutenzione/gestione.

La ripartizione dei costi IT per aree tematiche, su un campione di 41 banche, mostra che oltre la metà del TCO viene assorbita dalle Applicazioni (50,4%) e poco meno di un quarto dal *Data Center* (23,5%); seguono Sistemi periferici (11,4%), Sistemi trasmissivi (7,8%), Sicurezza IT (3,1%)⁹ e Altri costi IT (3,9%).

La ripartizione dei costi IT per fattori produttivi evidenzia che il 79,7% del TCO è assorbito da Servizi da terzi, forniti per il 58,5% da una componente bancaria o società strumentale del gruppo di appartenenza e per il 21,3% da una Società esterna.

⁹ Questo valore è da ritenersi ancora sottostimato, presumibilmente a causa della difficoltà nell'isolare puntualmente i costi di Sicurezza IT.

Evoluzione del sistema bancario italiano¹⁰

Nel 2017 la situazione economica e patrimoniale delle banche si è rafforzata. La consistenza dei crediti deteriorati si è notevolmente ridotta sia in seguito alle numerose operazioni di cessione di sofferenze, sia per la riduzione delle nuove insolvenze. La riduzione delle rettifiche sui crediti deteriorati ha determinato un forte aumento degli utili, al quale ha contribuito anche il calo dei costi operativi. Il rafforzamento del capitale nel 2017 è stato il più rilevante dell'ultimo decennio.

La redditività delle banche e dei gruppi italiani è tornata a essere positiva: il rendimento del capitale e delle riserve (*return on equity*, ROE) è salito al 7,0%, anche per effetto di componenti straordinarie relative a operazioni di aggregazione. Al netto di tali componenti il ROE sarebbe stato pari al 4,1%, comunque il valore più alto dal 2008. Il miglioramento è dovuto principalmente alle minori rettifiche su crediti, che si sono ridotte nell'anno del 39,6%.

Il risultato di gestione è aumentato del 13,8%, principalmente per la riduzione dei costi (-5,5%); sono scese sia le spese per il personale (-3,8%) sia quelle amministrative (-7,8%). Il rapporto tra costi operativi e margine di intermediazione è diminuito di oltre quattro punti percentuali, al 69,2%.

Il margine di intermediazione è rimasto sostanzialmente stabile rispetto al 2016. L'incremento delle commissioni (6,3%), derivante in larga parte dal collocamento di prodotti del risparmio gestito, ha compensato la lieve diminuzione del margine di interesse (-0,9%). I ricavi rimangono su valori di gran lunga inferiori a quelli precedenti la crisi finanziaria.

La struttura dell'industria bancaria italiana - Al 31 dicembre 2017 erano attive in Italia 538 banche: 113 incluse in 60 gruppi bancari, 347 non appartenenti a gruppi e 78 filiali di banche estere. La categoria più numerosa tra le banche non appartenenti a gruppi è quella delle banche di credito cooperativo (BCC; 280), attualmente interessate da una riforma del settore, seguite dalle banche costituite in forma di società per azioni (52) e dalle banche popolari (15). Il numero di banche attive si è ridotto di 66 unità rispetto a un anno prima.

Le banche italiane hanno continuato a riorganizzare le modalità con cui offrono i propri servizi alla clientela. Nel corso del 2017 il numero di sportelli bancari è diminuito del 5,7% (del 19,9% dal 2008), a circa 27.300 unità. È proseguita la diffusione dei canali distributivi digitali; alla fine del 2017 la quota di famiglie che poteva accedere al proprio conto di deposito attraverso questa modalità ha raggiunto il 65,9%, di cui quasi il 90% con funzioni dispositive.

¹⁰ Fonte: Banca d'Italia, Relazione annuale per il 2017.

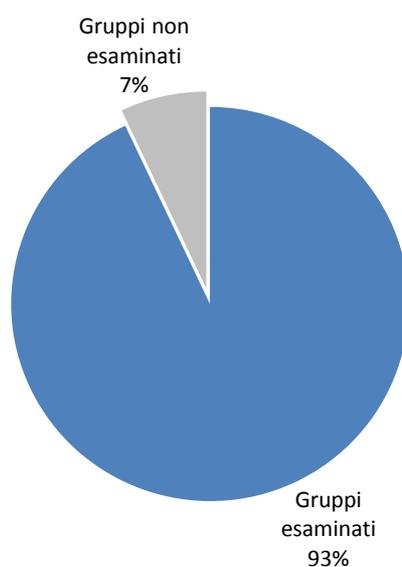
Caratteristiche del campione

Il campione della “Rilevazione sull’IT nel sistema bancario italiano – Profili economici e organizzativi – Esercizio 2017” 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 20 gruppi, che rappresentano il 93% dell’insieme dei gruppi bancari in termini di totale attivo¹¹ (cfr. Figura 1), e 46 banche, di cui 7 “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, rispetto all’intero sistema bancario, in termini di fondi intermediati e di numero di sportelli e dipendenti, con riferimento al perimetro CIPA (cfr. Figura 71 e Figura 72).

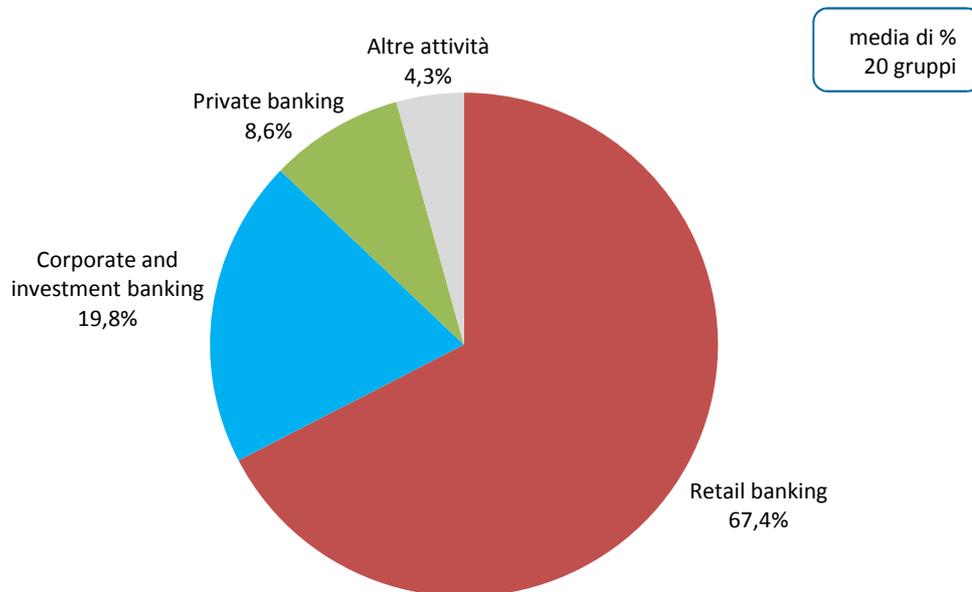
Per l’esercizio 2017 si conferma il criterio di classificazione dei gruppi bancari per dimensione operativa, in base al quale il campione viene suddiviso in:

- 5 gruppi Principali;
- 10 gruppi Medi, suddivisi in 6 Medi A e 4 Medi B;
- 5 gruppi Altri¹².

¹¹Il totale attivo considerato, al 31.12.2017, 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).

Dal punto di vista dell'operatività bancaria, analizzata sulla base del margine di intermediazione riferito al perimetro CIPA, si rileva che la maggior parte dei gruppi svolge prevalentemente attività di tipo *retail*: mediamente, il *retail banking* costituisce il 67,4% dell'operatività complessiva, il *corporate and investment banking* il 19,8%, il *private banking* l'8,6%, mentre altre forme di operatività sono residuali¹³ (cfr. Figura 2).

Figura 2 - Attività bancaria



In Appendice è riportata l'analisi dell'attività bancaria per classe dimensionale (cfr. Figura 73).

¹²Cfr. par. 4.2 - Campione dei gruppi bancari.

¹³Es. finanza, *asset liability management*, tesoreria, servizi per enti pubblici.

Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici

1.1 Andamento dei costi IT

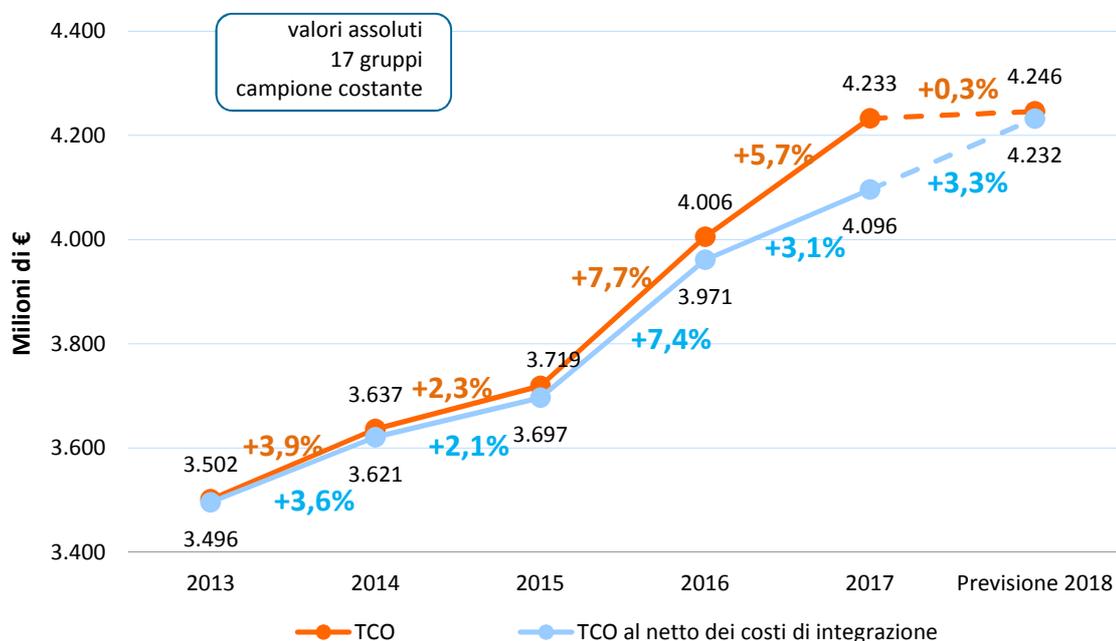
Nel presente paragrafo vengono analizzati l'andamento complessivo dei costi IT¹⁴, l'andamento dei costi di integrazione, le azioni di ottimizzazione della spesa informatica.

1.1.1 Andamento del TCO

Il 2017 segna un aumento significativo dell'impegno economico sostenuto dai gruppi bancari per l'IT, che conferma il *trend* decisamente crescente rilevato nel 2016. L'andamento del TCO, con riferimento a un campione costante di 17 gruppi¹⁵, registra infatti un incremento del 5,7%, portando il TCO complessivo a 4.233 milioni di euro.

Le previsioni per il 2018, sempre a campione costante, confermano il *trend* positivo, seppure con una crescita molto più contenuta (+0,3%) (cfr. Figura 3).

Figura 3 - Andamento del TCO



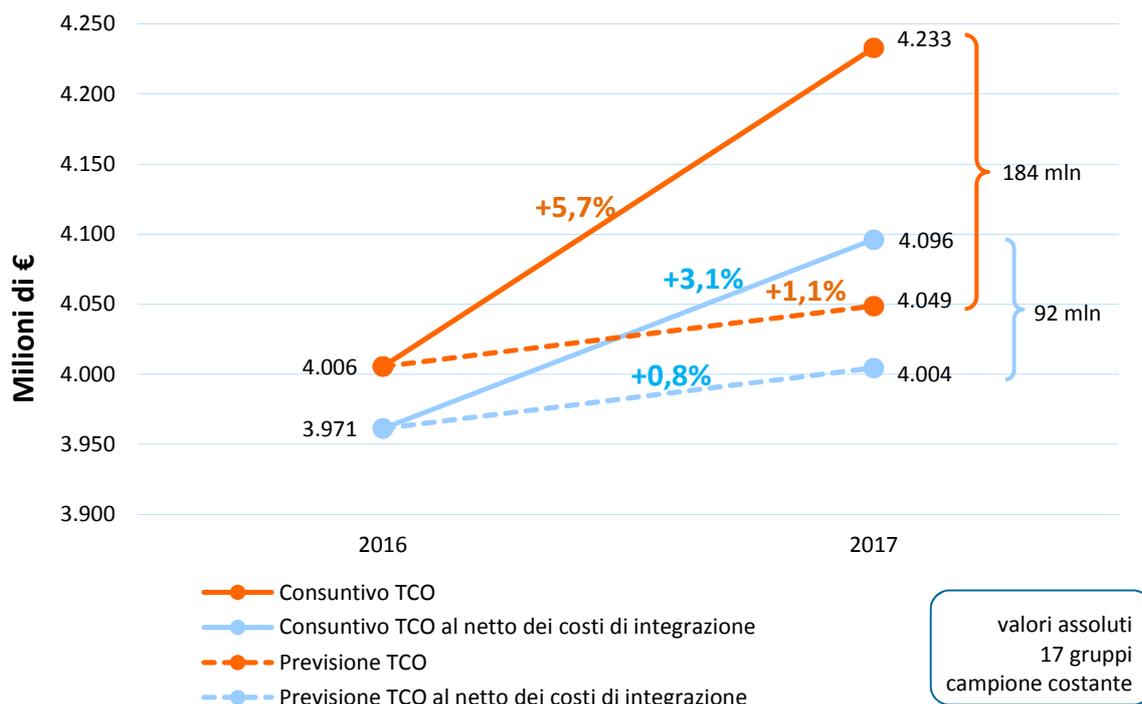
¹⁴ Con il termine "costi" si fa riferimento al TCO (*Total Cost of Ownership*), cioè l'insieme di spese correnti e ammortamenti, incluse le svalutazioni (Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT).

¹⁵ Il campione costante è costituito dai gruppi partecipanti che hanno fornito il TCO per tutti gli anni dal 2013 al 2017.

Il TCO al netto dei costi di integrazione¹⁶ si attesta a 4.096 milioni di euro, evidenziando una crescita del 3,1%.

L'aumento del TCO 2017 rilevato a consuntivo risulta significativamente superiore a quello preventivato dagli stessi gruppi nell'anno precedente: con riferimento al campione costante di 17 gruppi, la stima per il 2017 prefigurava un aumento dell'1,1% rispetto al 2016, a fronte di un aumento effettivo del 5,7%. Il consuntivo 2017 risulta quindi superiore alla previsione di 184 milioni di euro, che scendono a 92 considerando il TCO al netto dei costi di integrazione (cfr. Figura 4).

Figura 4 - Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2017

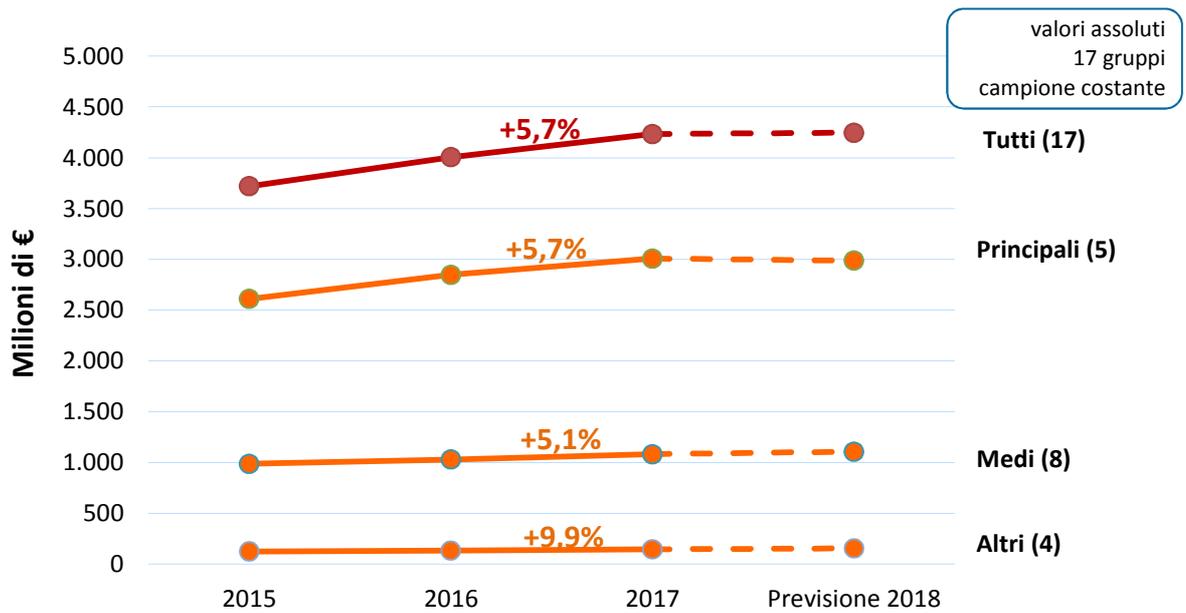


In Appendice è riportata la variazione percentuale individuale tra consuntivo e previsione del TCO 2017 (cfr. Figura 74).

L'andamento del TCO è determinato dal *trend* dei gruppi Principali, che assorbono oltre i due terzi dei costi totali e mostrano una crescita equivalente a quella del campione (+5,7%); i gruppi Medi presentano una crescita leggermente inferiore (+5,1%) mentre i gruppi Altri, che incidono in misura ridotta sull'andamento complessivo in ragione della loro minore dimensione economica, registrano il *trend* di crescita più elevato (+9,9%) (cfr. Figura 5).

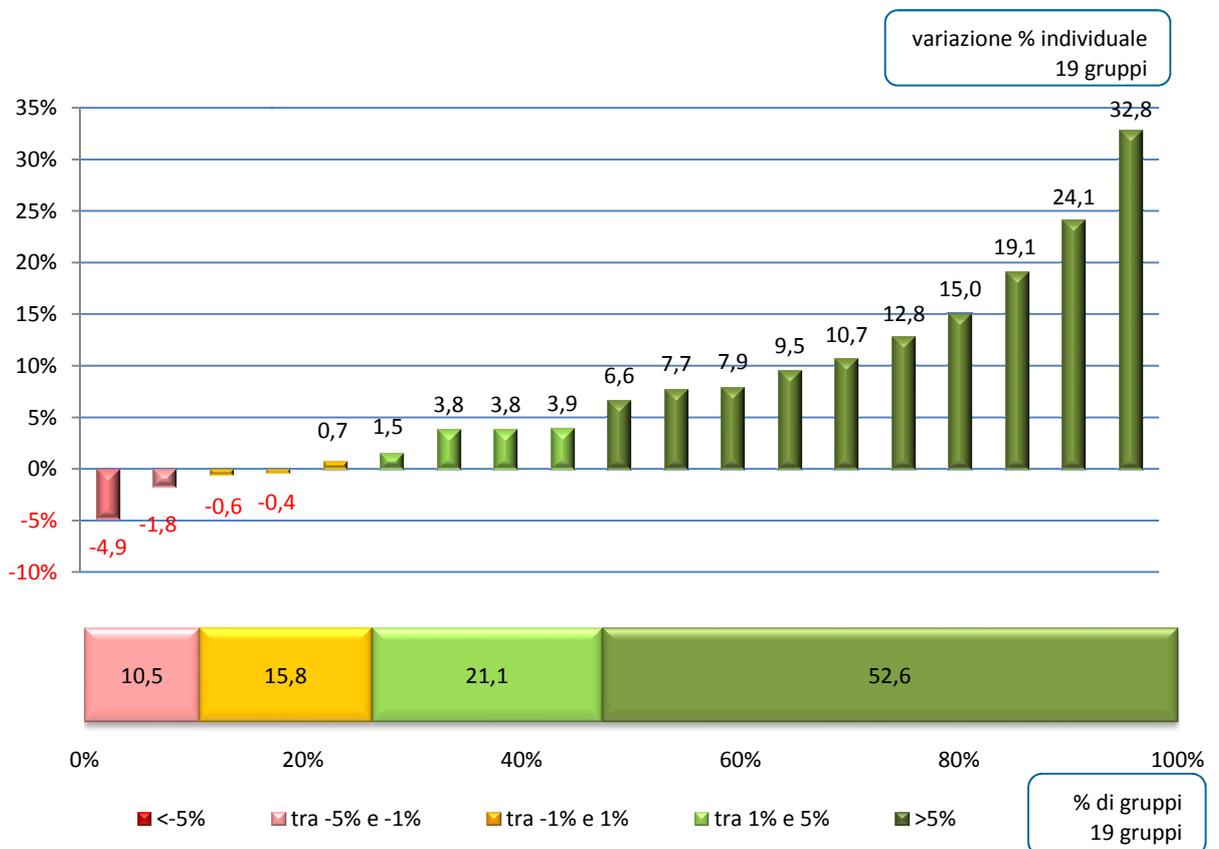
¹⁶Per maggiori dettagli cfr. par. 1.1.2 - Andamento dei costi di integrazione.

Figura 5 - Andamento del TCO per classe dimensionale



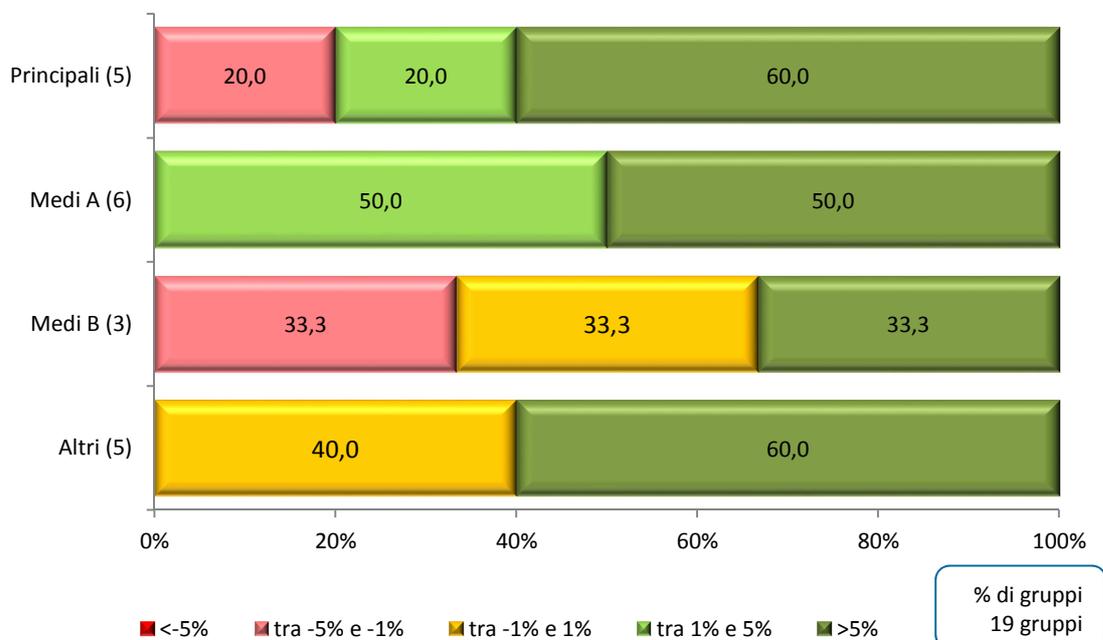
Analizzando le variazioni percentuali del TCO 2017/2016 per ogni gruppo, si osservano situazioni piuttosto diversificate, da un minimo di -4,9% a un massimo di +32,8%. I costi IT aumentano per i tre quarti del campione e la metà dei gruppi segnala incrementi superiori al 5%; solo quattro gruppi registrano una diminuzione dei costi che, in nessun caso, supera il 5% (cfr. Figura 6).

Figura 6 - Variazione percentuale individuale del TCO 2017/2016



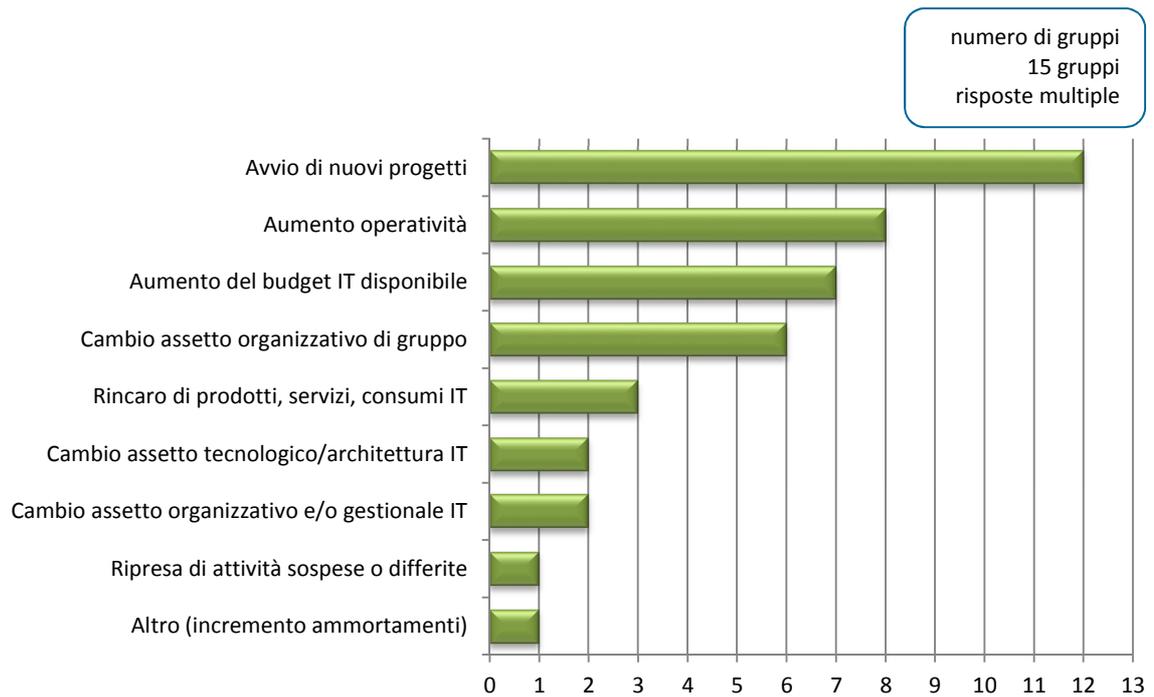
Nella Figura 7 sono riportate le fasce di variazione 2017/2016 del TCO dei gruppi, suddivisi per classe dimensionale. Si nota che tutti i gruppi della classe Medi A registrano un incremento del TCO, per la metà dei casi superiore al 5%; nelle altre classi si evidenzia una situazione diversificata.

Figura 7 - Fasce di variazione 2017/2016 del TCO per classe dimensionale



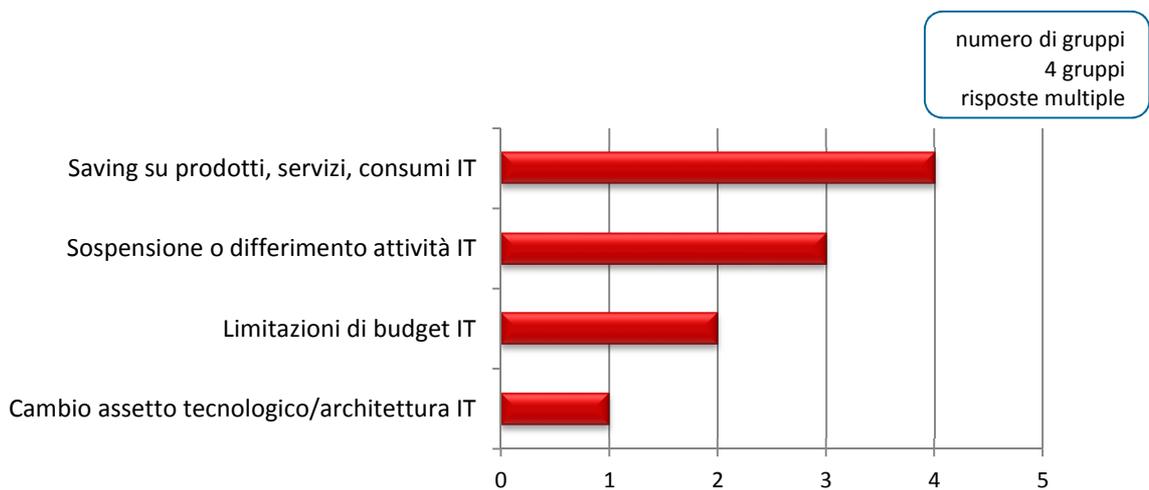
Analogamente a quanto rilevato per l'esercizio precedente, l'aumento del TCO 2017 appare connesso prevalentemente con lo sviluppo di nuove iniziative: 12 gruppi su 15 indicano infatti l'avvio di nuovi progetti come motivazione principale della crescita dei costi IT; seguono l'aumento dell'operatività (8 gruppi) e del budget IT disponibile (7 gruppi); significative sono anche le cause legate a cambiamenti dell'assetto organizzativo del gruppo (6 gruppi), mentre solo tre gruppi attribuiscono l'aumento dei costi al rincaro di prodotti e servizi. 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, per i quattro gruppi che l’hanno segnalata, sono la realizzazione di risparmi su prodotti, servizi e consumi IT (tutti e 4 i gruppi) e la sospensione o il differimento di attività IT (3 gruppi); due gruppi segnalano una limitazione del *budget* IT e un solo gruppo fornisce come motivazione il cambio dell’assetto tecnologico/architettura IT (cfr. Figura 9).

Figura 9 - Principali cause di riduzione del TCO



1.1.2 Andamento dei costi di integrazione

Nell'esercizio 2017 si registra un deciso aumento dei costi di integrazione, sostenuti da cinque gruppi in relazione a operazioni di fusione/incorporazione, per un totale di 154,7 milioni di euro, che rappresenta, in media, ben il 10,72% del TCO di questi gruppi. Tali costi risultano di gran lunga superiori anche alle previsioni formulate nel 2016 per il 2017 (60,1 milioni di euro segnalati da sei gruppi). Per il 2018, soltanto tre gruppi prevedono costi di integrazione per un importo complessivo decisamente più basso, pari a circa 13,9 milioni di euro (cfr. Tabella 1).

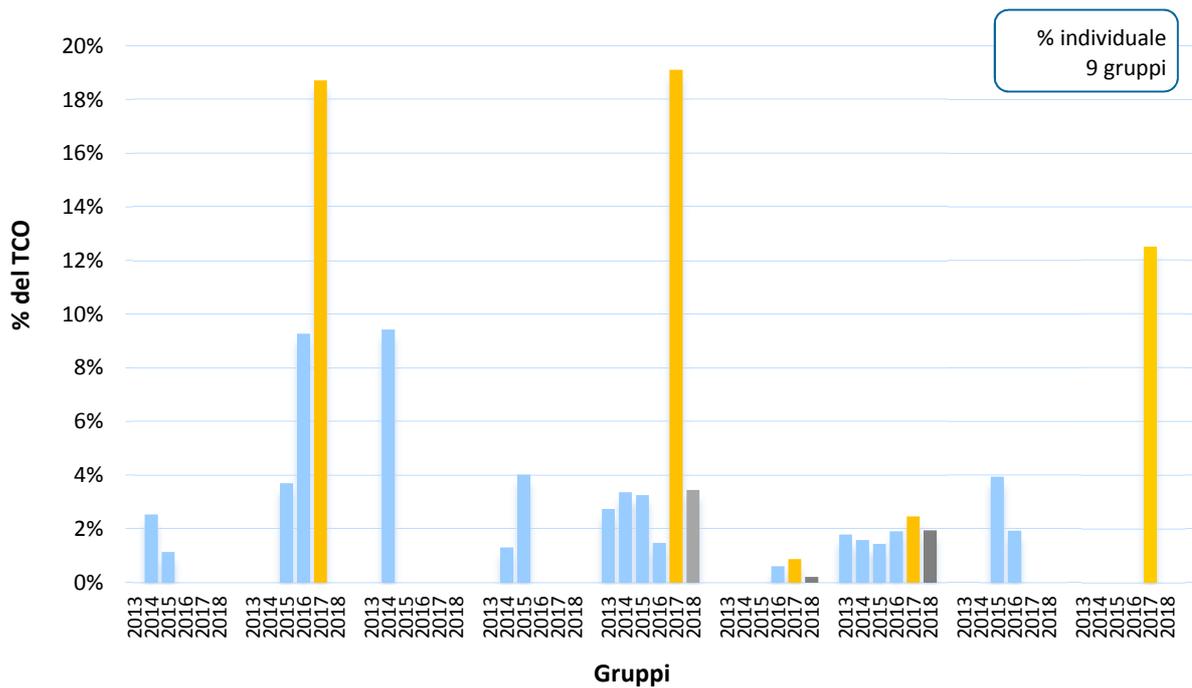
Tabella 1 - Andamento dei costi di integrazione 2013-2017 e previsione 2018

	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (Prev)
Numero di gruppi con costi di integrazione	3	5	6	6	5	3
TCO dei gruppi con costi di integrazione (Milioni di €)	306	572	889	904	1.738	402
Costi di integrazione (Milioni di €)	7,0	15,5	22,4	34,1	154,7	13,9
Costi di integrazione / TCO dei gruppi con costi di integrazione (%)	2,29 %	2,71 %	2,52 %	3,77 %	8,90 %	3,46 %
Costi di integrazione / TCO dei gruppi con costi di integrazione (media di %)	2,34 %	3,63 %	2,91 %	2,85 %	10,72 %	1,86 %
Numero di gruppi intero campione	21	23	23	23	20	20
TCO intero campione (Milioni di €)	3.642	3.855	3.970	4.258	4.526	4.547

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 nove gruppi¹⁷ con riferimento al periodo 2013-2017 e alla previsione per il 2018. L'analisi evidenzia che nel 2017 i costi di integrazione hanno rappresentato il 12% del TCO per un gruppo e addirittura il 18% per altri due gruppi.

¹⁷ Il campione è composto da 9 dei 20 gruppi partecipanti alla Rilevazione per il 2017 che, negli anni dal 2013 al 2018, hanno segnalato almeno una volta costi di integrazione.

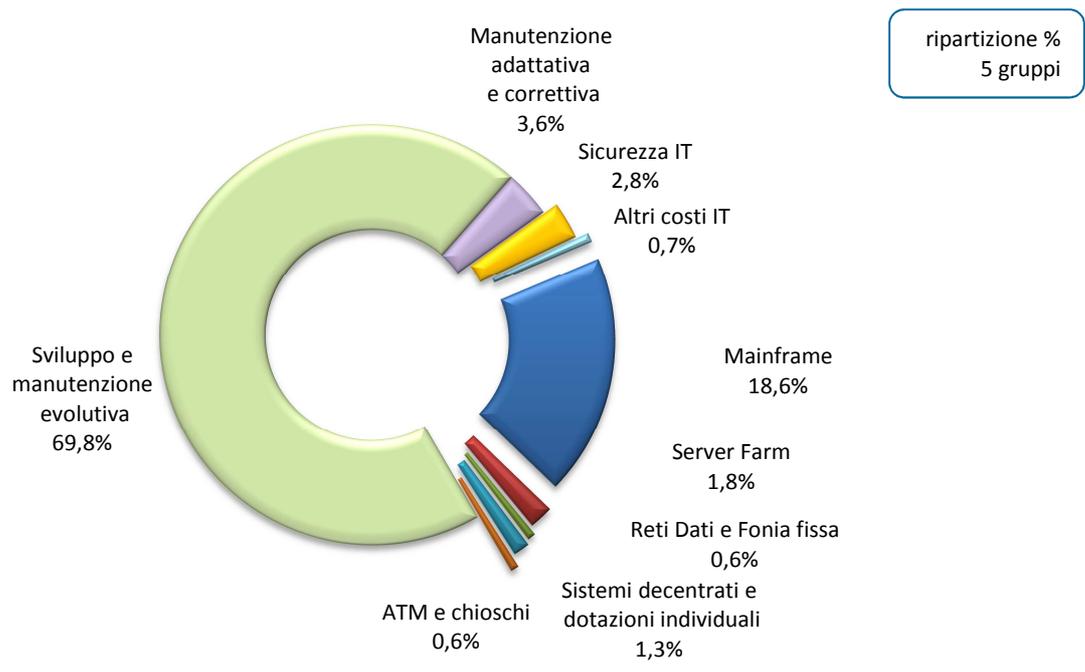
Figura 10 - Andamento individuale dei costi di integrazione 2013-2017 e previsione 2018



Analizzando la ripartizione percentuale dei costi di integrazione nelle aree tematiche¹⁸, fornita da cinque gruppi, si osserva che la maggiore quota di spesa è stata impegnata nell’area Applicazioni (73,4%), prevalentemente per lo Sviluppo e manutenzione evolutiva (69,8%) e in modo residuale per la Manutenzione adattativa e correttiva (3,6%); segue l’area Data Center (20,4%), soprattutto per adeguamenti del *Mainframe* (18,6%); residuali risultano i costi sostenuti nelle aree Sistemi periferici e Sistemi trasmissivi. I costi di integrazione per la Sicurezza hanno assorbito una quota pari al 2,8% (cfr. Figura 11).

¹⁸ Cfr. 1.2 – I costi IT per aree tematiche.

Figura 11 - Ripartizione dei costi di integrazione per aree tematiche



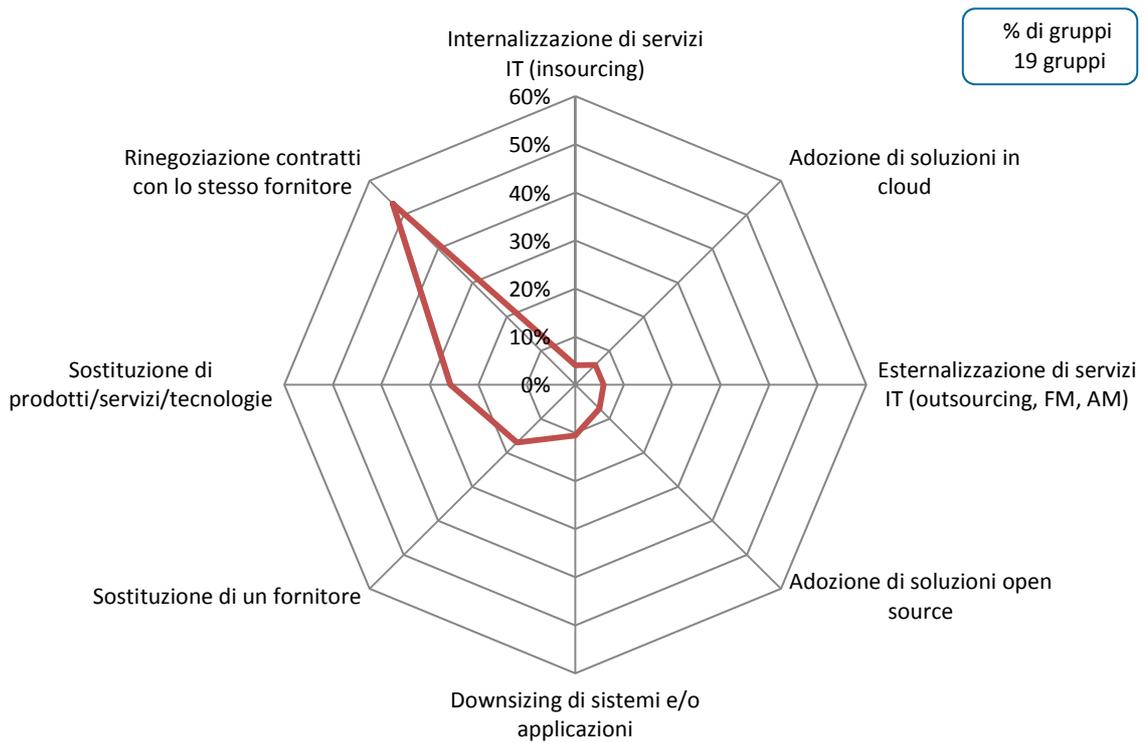
Nella Figura 75, in Appendice, è riportata la ripartizione dei costi di integrazione per aree tematiche, espressa in media di percentuali.

1.1.3 Iniziative per l’ottimizzazione dei costi IT

Diciannove gruppi hanno intrapreso iniziative per l’ottimizzazione dei costi IT.

Oltre la metà del campione ritiene efficace la rinegoziazione dei contratti con lo stesso fornitore, un quarto dei gruppi ha ottenuto benefici economici cambiando prodotti, servizi, tecnologie e quasi un quinto tramite la sostituzione di un fornitore. L’adozione di prodotti *open source*, la realizzazione di soluzioni in *cloud* e l’esternalizzazione/internalizzazione di servizi IT vengono considerate leve di ottimizzazione dei costi da pochissimi gruppi (cfr. Figura 12).

Figura 12 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione dei costi IT



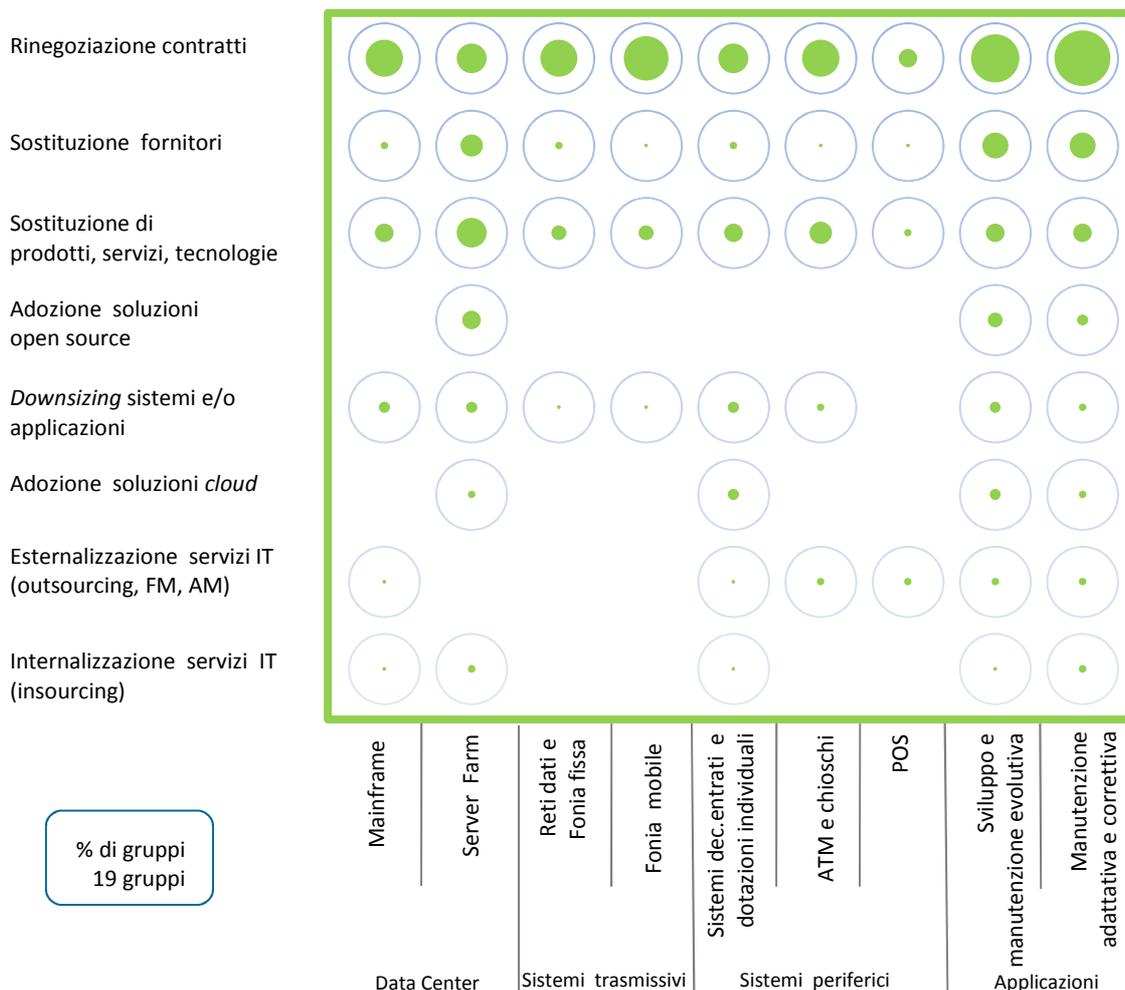
Esaminando le iniziative di contenimento dei costi per aree tematiche, si osserva che la rinegoziazione dei contratti risulta efficace pressoché in tutte le aree e in particolare nell'area Applicazioni, sia nell'ambito della Manutenzione adattativa e correttiva sia nello Sviluppo e manutenzione evolutiva.

La sostituzione di prodotti, servizi e tecnologie esplica la sua maggiore efficacia nell'area *Data Center*, più marcatamente in ambito *Server farm*.

In generale, le aree maggiormente interessate dalle diverse iniziative di risparmio sono Applicazioni e *Data Center*, che sono anche quelle dove si concentra la quota più consistente di spesa IT sia in termini di TCO sia di *cash out*¹⁹ (cfr. Figura 13).

¹⁹ Cfr. par. 1.2 - I costi IT per aree tematiche.

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



1.2 I costi IT per aree tematiche

Nella Rilevazione per l’esercizio 2017 è stato mantenuto il modello di analisi utilizzato negli anni precedenti che ripartisce i costi IT per “aree tematiche” e per “fattori produttivi”²⁰; esso consente di ottenere una descrizione qualitativa dei costi IT sostenuti dai gruppi bancari per la fornitura di servizi informatici a supporto dell’attività bancaria.

Come per l’esercizio 2016, i costi di Sicurezza IT sono stati rilevati separatamente²¹, con l’obiettivo di quantificare le spese sostenute per la protezione delle risorse informatiche. Pertanto le quote del TCO 2017 attribuite alle varie aree tematiche sono da considerarsi, in linea di massima, al netto dei costi di Sicurezza IT.

²⁰Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

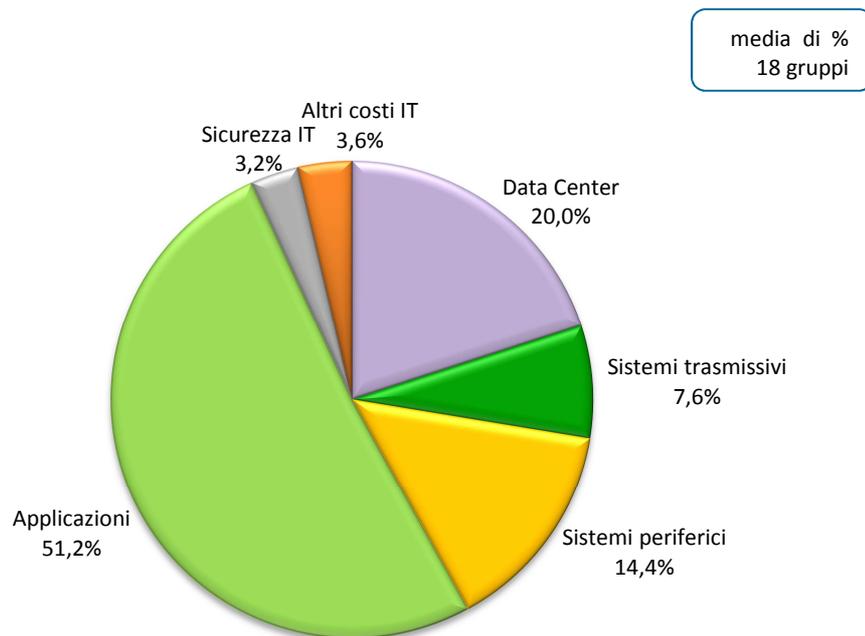
²¹Fino all’esercizio 2015 i costi di sicurezza erano inclusi nelle aree tematiche.

Da quest’anno, per la prima volta²², i costi di sicurezza vengono rappresentati in modo esplicito nella voce “Sicurezza IT”.

Analizzando la ripartizione del TCO (spese correnti più ammortamenti) per aree tematiche²³ con riferimento a un campione di 18 gruppi, si conferma che le aree Applicazioni (51,2%) e *Data Center* (20%) assorbono le maggiori quote dei costi IT, seguite a distanza da Sistemi periferici (14,4%) e Sistemi trasmissivi (7,6%). I costi per la Sicurezza IT si attestano al 3,2%, valore da ritenersi ancora sottostimato, presumibilmente a causa della persistente difficoltà nell’isolare puntualmente tali costi (cfr. Figura 14).

In Appendice sono riportati i risultati dell’analisi per classe dimensionale (cfr. da Figura 76 a Figura 79).

Figura 14 - TCO per aree tematiche

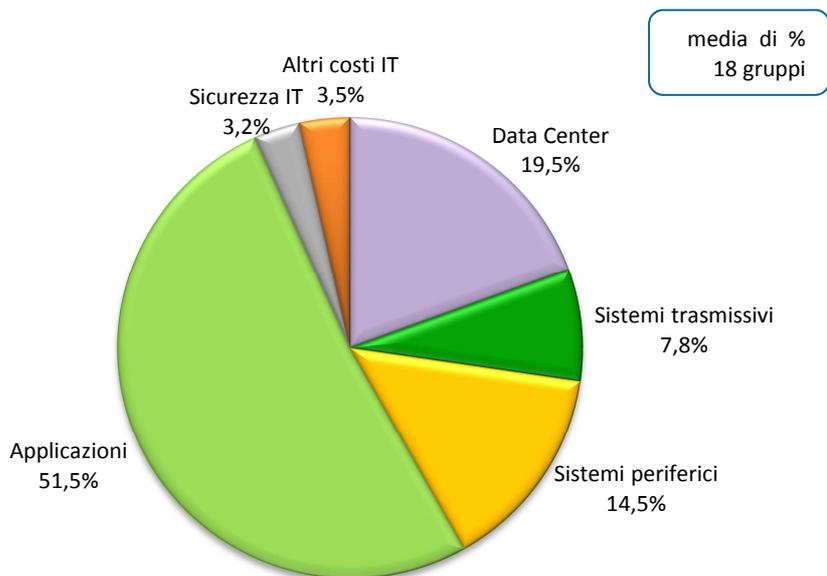


Applicando la stessa analisi al *cash out* (spese correnti più investimenti), si osserva una distribuzione della spesa nelle varie aree tematiche del tutto sovrapponibile a quella del TCO (cfr. Figura 15).

²² Nei grafici relativi all’esercizio 2016, i costi di sicurezza IT erano stati inclusi nella voce “Altri costi IT e sicurezza” in quanto non tutti i gruppi erano stati in grado di isolarli con sufficiente precisione (cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT).

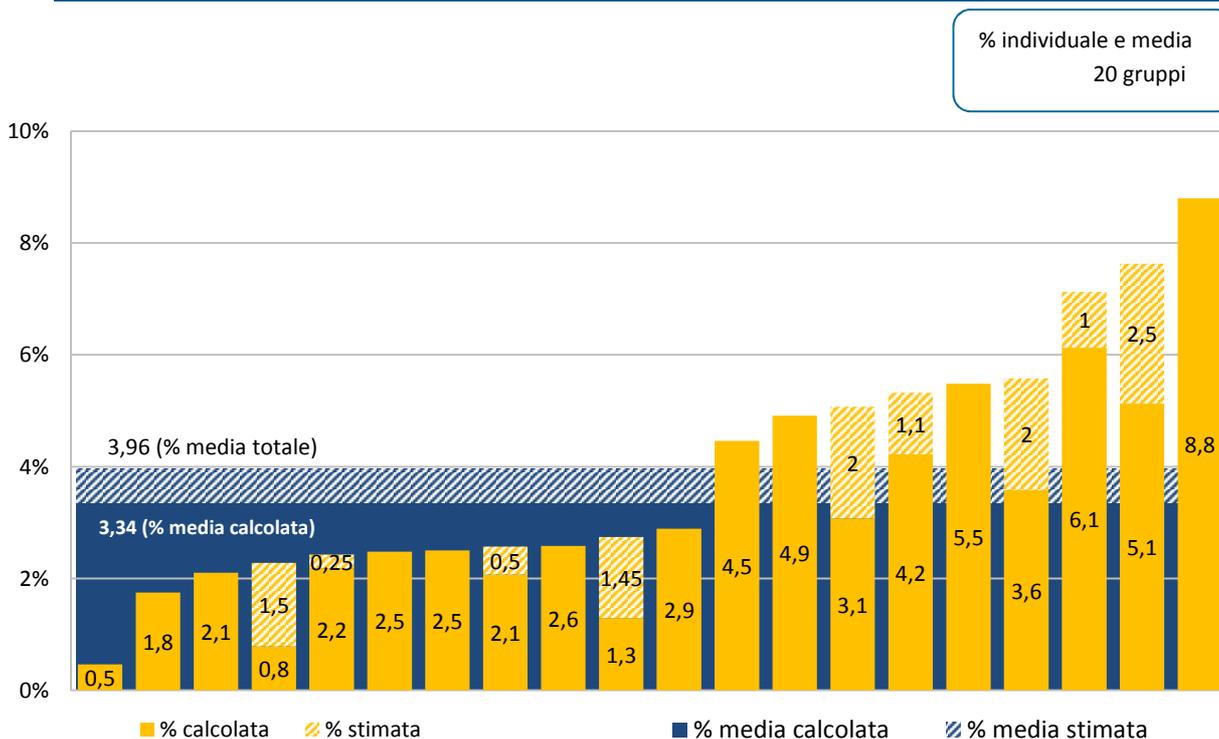
²³ Dall’analisi per aree tematiche sono stati esclusi i gruppi che hanno effettuato una ripartizione dei costi non sufficientemente dettagliata per garantire una significativa rappresentazione del fenomeno.

Figura 15 - Cash out IT per aree tematiche



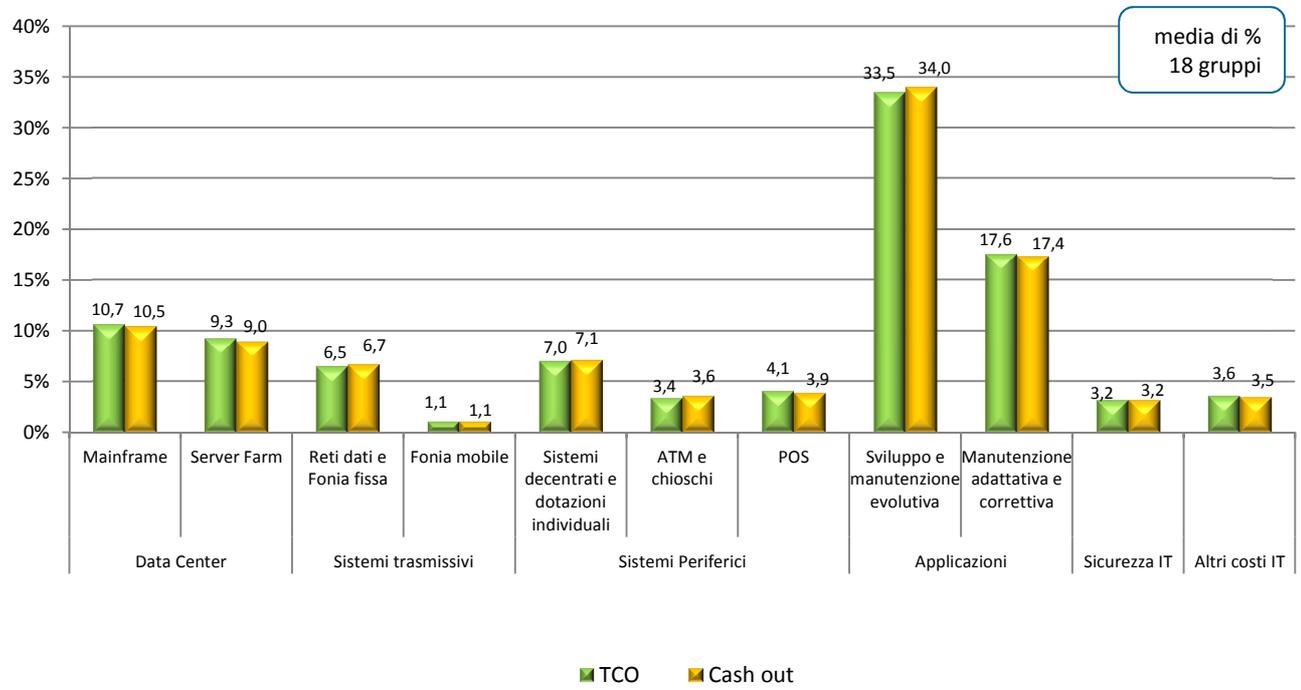
Nella Figura 16 sono riportate le percentuali individuali del *cash out* IT indicate da ognuno dei gruppi per interventi di Sicurezza IT e la quota media risultante (3,34%). Si osservano situazioni molto diversificate da gruppo a gruppo, con valori variabili tra lo 0,5% e l'8,8%. Alcuni gruppi hanno integrato il valore fornito con una stima percentuale relativa a spese per la Sicurezza IT che non è stato possibile scorporare (tali quote sono rappresentate nel grafico dalle aree tratteggiate, sia per le percentuali individuali che per la percentuale media). La media del *cash out* IT per la sicurezza, comprensiva dei valori stimati, sale al 3,96%, valore che appare comunque ancora sottostimato.

Figura 16 - Cash out IT individuale per la sicurezza e stima



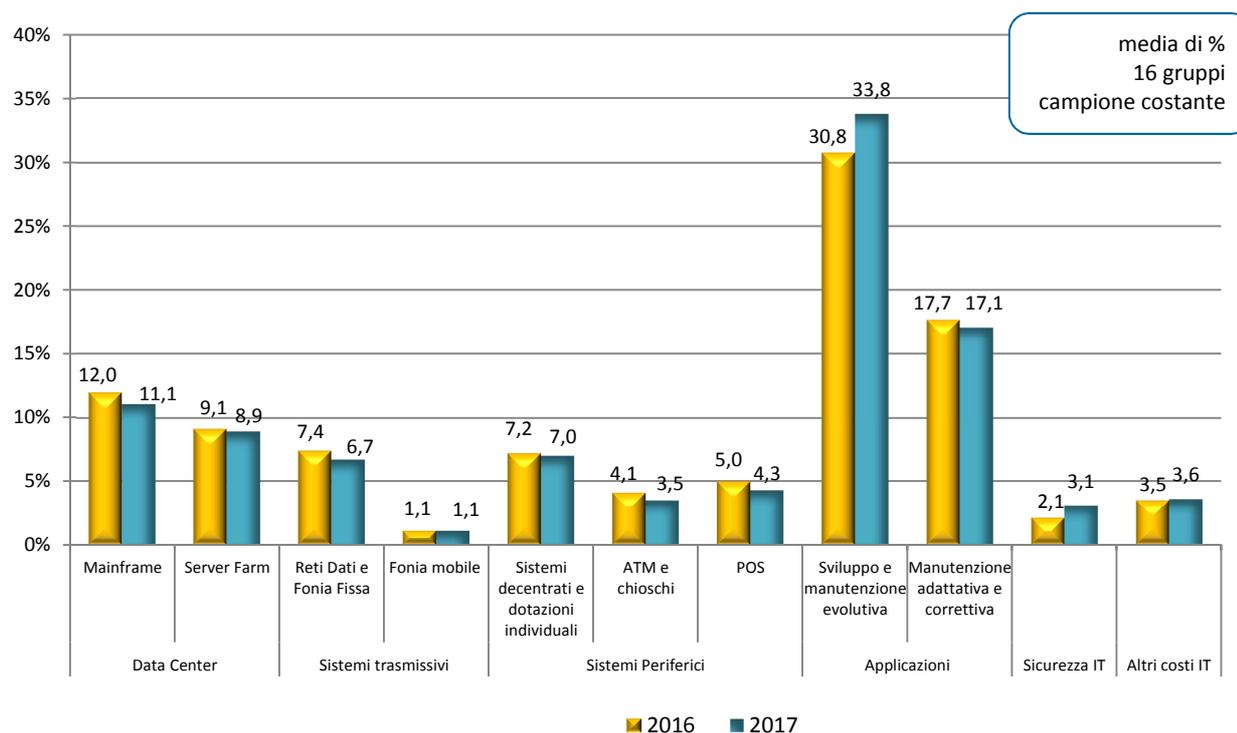
Nella Figura 17, che pone a confronto TCO e *cash out* distintamente per le componenti delle aree tematiche, si osserva che i due valori sono pressoché uguali in tutte le componenti. In Appendice sono riportati i risultati di questa stessa analisi per classe dimensionale (cfr. da Figura 80 a Figura 83).

Figura 17 - Confronto tra TCO e *cash out* IT per aree tematiche



Ponendo a confronto, distintamente per aree tematiche, il TCO 2017 con quello relativo al 2016, su un campione costante di gruppi che hanno fornito i dati nel biennio, si nota che l'aumento dei costi riguarda soprattutto lo Sviluppo e la manutenzione delle applicazioni, mentre tutte le altre aree tematiche risultano in diminuzione. Fanno eccezione i costi per la Sicurezza IT, che registrano un *trend* in aumento rispetto al 2016, da imputare presumibilmente anche a una migliore azione di scorporo di tali costi effettuata dai gruppi (cfr. Figura 18).

Figura 18 - Confronto 2016-2017 del TCO per aree tematiche

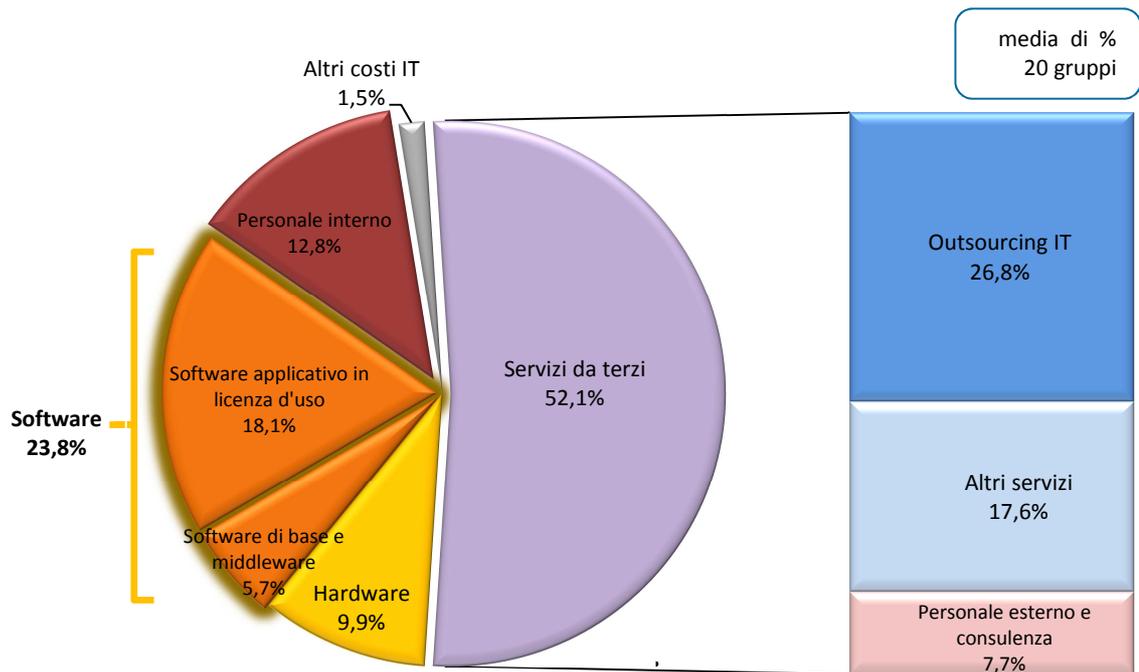


1.3 I costi IT per fattori produttivi

Analizzando, con riferimento all'intero campione, la ripartizione del TCO per fattori produttivi, pari a 4.525 milioni di euro, si osserva che oltre la metà dei costi IT sono per Servizi ricevuti da terzi (52,1%), in particolare per *Outsourcing* IT (26,8%), Personale esterno e consulenza (7,7%) e Altri servizi²⁴ (17,6%). Il *Software* assorbe il 23,8% del TCO, da suddividere tra *Software* di base e *middleware* (5,7%) e *Software* applicativo in licenza d'uso (18,1%), il Personale interno raccoglie il 12,8% e, infine, l'*Hardware* il 9,9% (cfr. Figura 19).

²⁴La voce "Altri servizi" comprende canoni, progetti chiavi in mano e servizio di *disaster recovery*.

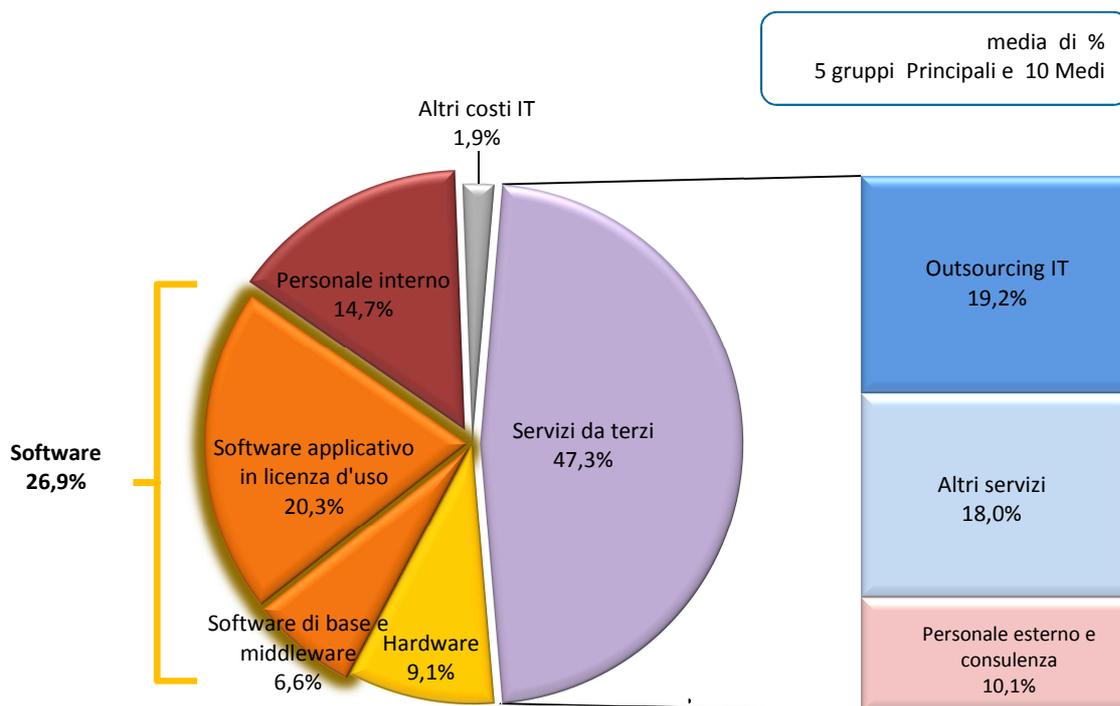
Figura 19 - TCO per fattori produttivi



Restringendo l'analisi ai soli gruppi Principali e Medi, che mantengono maggiormente all'interno la gestione dell'IT, si osserva che la quota relativa ai costi per Servizi da terzi scende al 47,3%: in particolare diminuisce sensibilmente la percentuale destinata all'*Outsourcing* (19,2%), mentre aumenta leggermente il ricorso a Personale esterno e consulenza (10,1%); crescono, di contro, le quote relative al *Software* (26,9%) e al Personale interno (14,7%) (cfr. Figura 20).

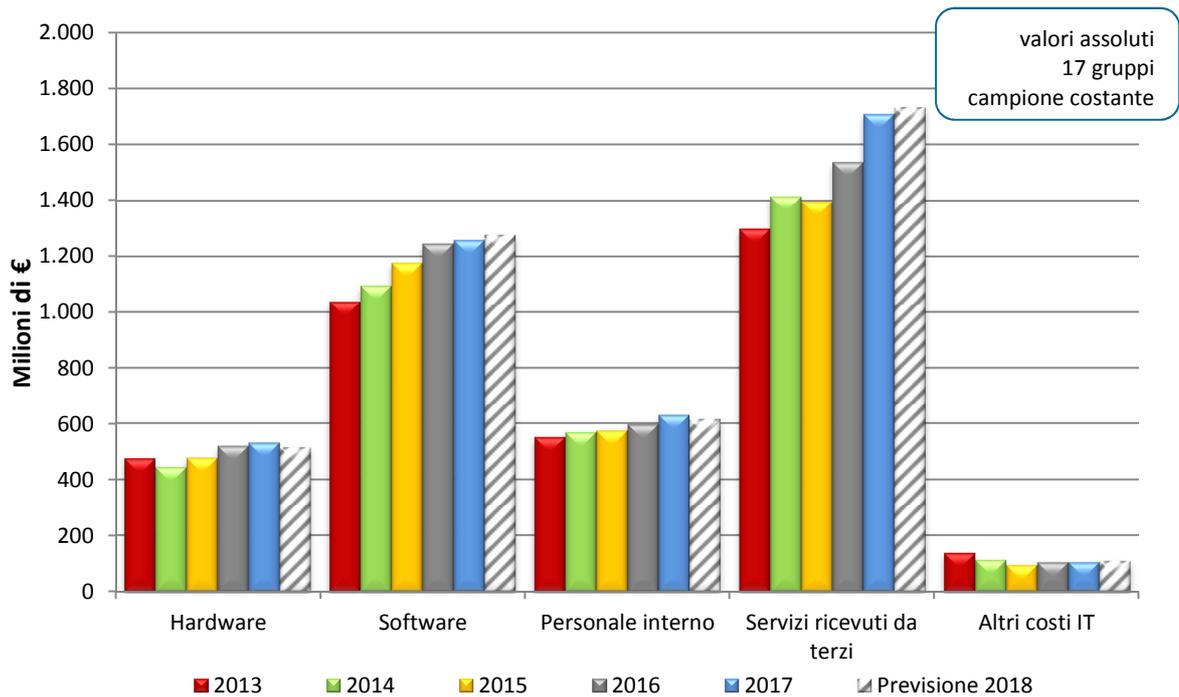
I risultati dell'analisi per classe dimensionale sono riportati in Appendice (cfr. da Figura 84 a Figura 87).

Figura 20 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali e Medi



Osservando l'andamento del TCO per fattori produttivi nel periodo 2013-2017, con riferimento a un campione costante di 17 gruppi, si osserva un generale *trend* di crescita: decisamente marcato per Servizi da terzi, significativo per il *Software*, più contenuto per *Hardware* e *Personale interno*. Le previsioni per il 2018 indicano un ulteriore, seppur minimo, aumento del TCO per Servizi da terzi e *Software*, e una leggera diminuzione dei costi per *Hardware* e *Personale interno* (cfr. Figura 21).

Figura 21 - Andamento 2013-2017 e previsione 2018 del TCO per fattori produttivi



1.4 Il cash out IT per aree funzionali e processi

Per l’esercizio 2017 il *cash out* IT dei 20 gruppi che compongono l’intero campione ammonta complessivamente a 4.882 milioni di euro, pari al 107,8% del TCO totale.

Anche nel 2017, per la ripartizione della spesa IT tra i processi bancari, è stata adottata la tassonomia ABI Lab²⁵, che prevede una composizione articolata dei processi all’interno di quattro aree funzionali²⁶.

Analizzando la ripartizione del *cash out* 2017 per aree funzionali, con riferimento a un campione di 19 gruppi rispondenti, si osserva che l’insieme dei processi di *Operations* assorbe, come già rilevato per i precedenti esercizi, e con un’ulteriore lieve crescita, la parte prevalente della spesa (46,9%); seguono i Processi di supporto (23%) e i Processi di *marketing*, commerciali e *customer service* (20,2%) e, da ultimo, i Processi di governo (9,9%) (cfr. Figura 22).

²⁵Tassonomia dei processi bancari ABI Lab - versione 4.0.

²⁶L’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.

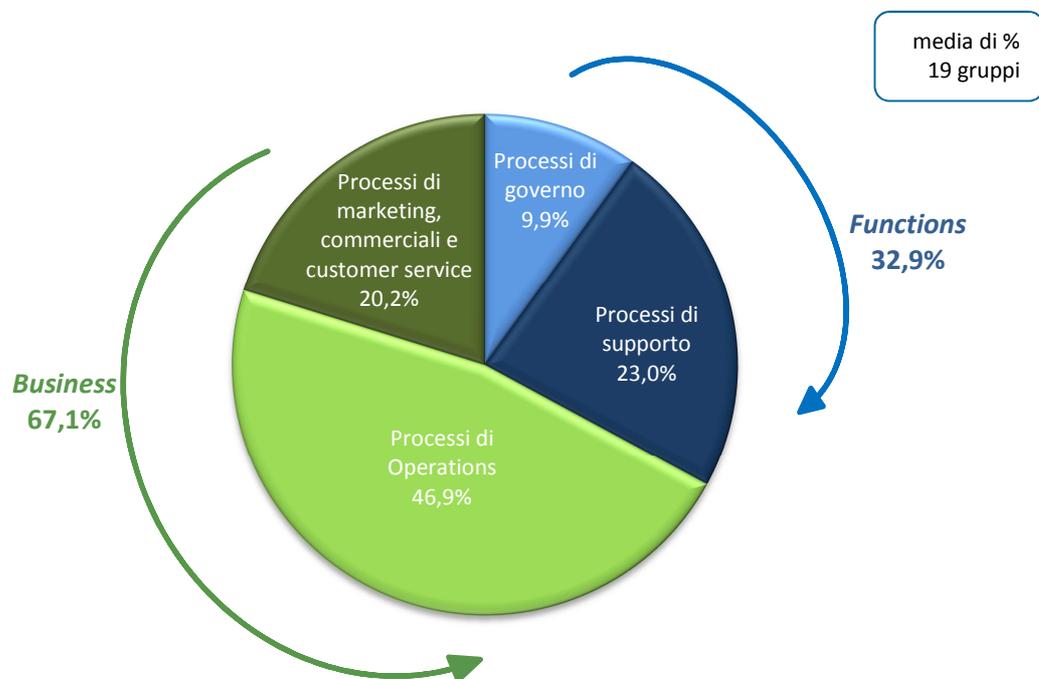
L’area “Processi di supporto” comprende: Organizzazione, Gestione sistemi informativi e telecomunicazioni, Gestione sicurezza, Risorse umane, Amministrazione, Gestione tesoreria aziendale, Supporto e consulenza legale e tributaria, Gestione organi sociali e partecipazioni, Supporto logistico e tecnico, 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*.

Pur in presenza di un campione diverso, rimane pressoché invariato rispetto ai due anni precedenti anche il rapporto tra le attività “core”, orientate al *Business*²⁷, e quelle dedicate al supporto funzionale, indicate come *Functions*²⁸: le prime continuano ad assorbire circa i due terzi del *cash out* (67,1%), mentre solo un terzo (32,9%) è destinato ad attività di supporto e governo dell’azienda stessa.

Figura 22 - Cash out IT per aree funzionali



Analizzando la ripartizione del *cash out* IT distintamente tra i processi che compongono le aree funzionali (cfr. Figura 23), si osserva che quasi tutti i processi dell’area *Operations* raccolgono quote significative di spesa e che la Finanza assorbe in assoluto la quota più elevata del *cash out* IT (14,1%).

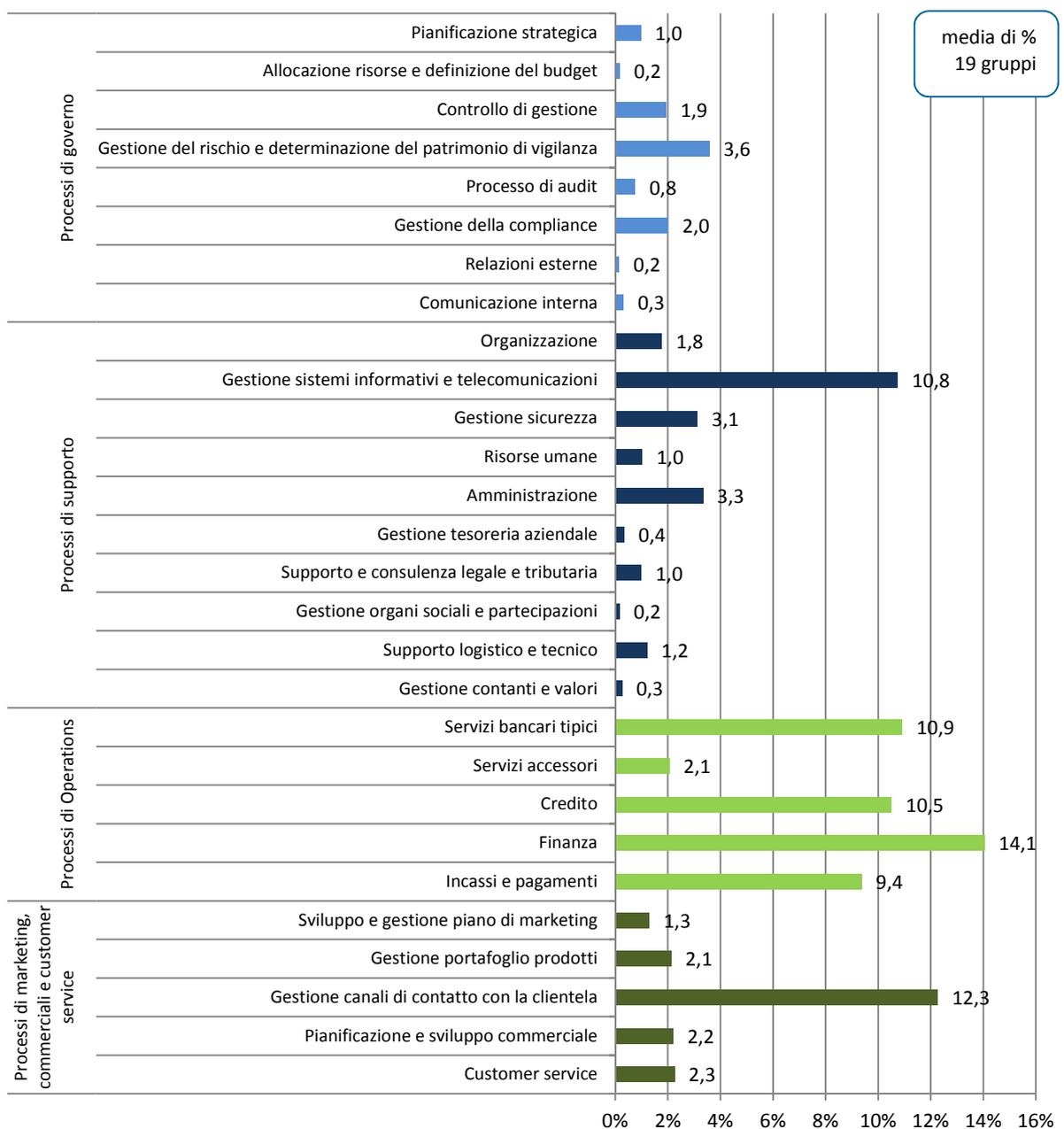
In seconda posizione si colloca la Gestione dei canali di contatto con la clientela (12,3%), ambito caratterizzato tuttora da grande innovazione, che prevale decisamente tra i processi di *marketing, commerciali e customer service*, assorbendo quasi i due terzi del *cash out* IT dell’area.

Analogamente a quanto rilevato per il 2016, tra i Processi di supporto emerge la Gestione di sistemi informativi e telecomunicazioni (10,8%), seguita a distanza da Amministrazione (3,3%) e Gestione sicurezza (3,1%) e, tra i Processi di governo, mai superiori al 3,6%, rilevano solo quelli più sollecitati dalle regolamentazioni quali: Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di Vigilanza (3,6%), Gestione della *compliance* (2,0%) e Controllo di gestione (1,9%).

Le analisi di ripartizione del *cash out* IT per aree funzionali e processi riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale sono riportate in Appendice (cfr. da Figura 88 a Figura 93).

²⁷L’ambito *Business* è composto dalle due aree funzionali “Processi di *Operations*” e “Processi di *marketing, commerciali e customer service*”.

²⁸L’ambito *Functions* è composto dalle due aree funzionali “Processi di governo” e “Processi di supporto”.

Figura 23 - Cash out IT per processi e aree funzionali


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

Esaminando la ripartizione della spesa IT tra funzionamento corrente (*Run*) e cambiamento (*Change*) su un campione di 19 gruppi rispondenti, si osserva che il 60,6% è stato impegnato per il *Run*, a fronte di un 39,4% destinato al *Change* (cfr. Figura 24).

Confrontando tra loro le quote di *Run* e *Change*, distintamente nelle quattro aree funzionali, si rileva che i Processi di supporto e quelli di *Operations*, che insieme assorbono quasi il 70% 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, di poco inferiore a quella per il *Run*.

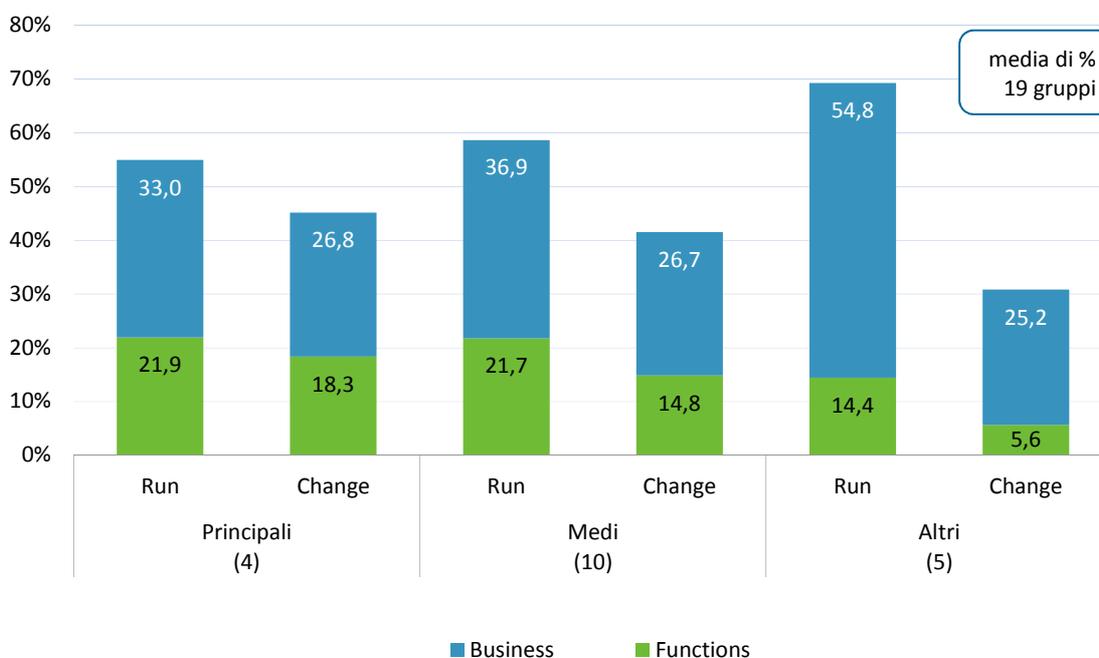
Figura 24 - Cash out IT per processi e Run/Change

		% cash out		Run		Change	
Functions	Processi di governo	9,9%	=	5,4%	+	4,5%	
	Processi di supporto	23,0%	=	14,4%	+	8,6%	
Business	Processi di <i>Operations</i>	46,9%	=	29,8%	+	17,1%	
	Processi di <i>marketing</i> , commerciali e <i>customer service</i>	20,2%	=	11%	+	9,2%	
Totale		100%	=	60,6%	+	39,4%	

media di %
19 gruppi

Il divario tra *Run* e *Change* aumenta al diminuire della dimensione operativa dei gruppi, a discapito del *Change*, che scende dal 45,1% dei gruppi Principali al 30,8% dei gruppi Altri (cfr. Figura 25).

Figura 25 - Cash out IT per Run/Change per classe dimensionale

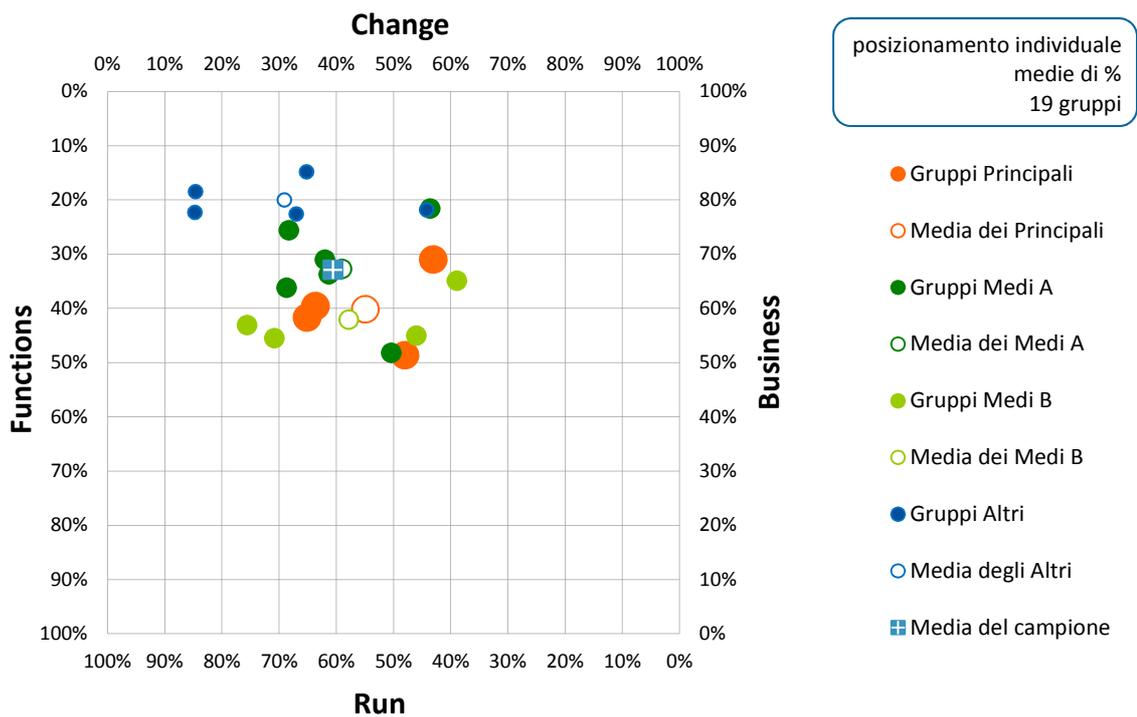


media di %
19 gruppi

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 26).

I 19 gruppi presi in esame risultano posizionati 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.

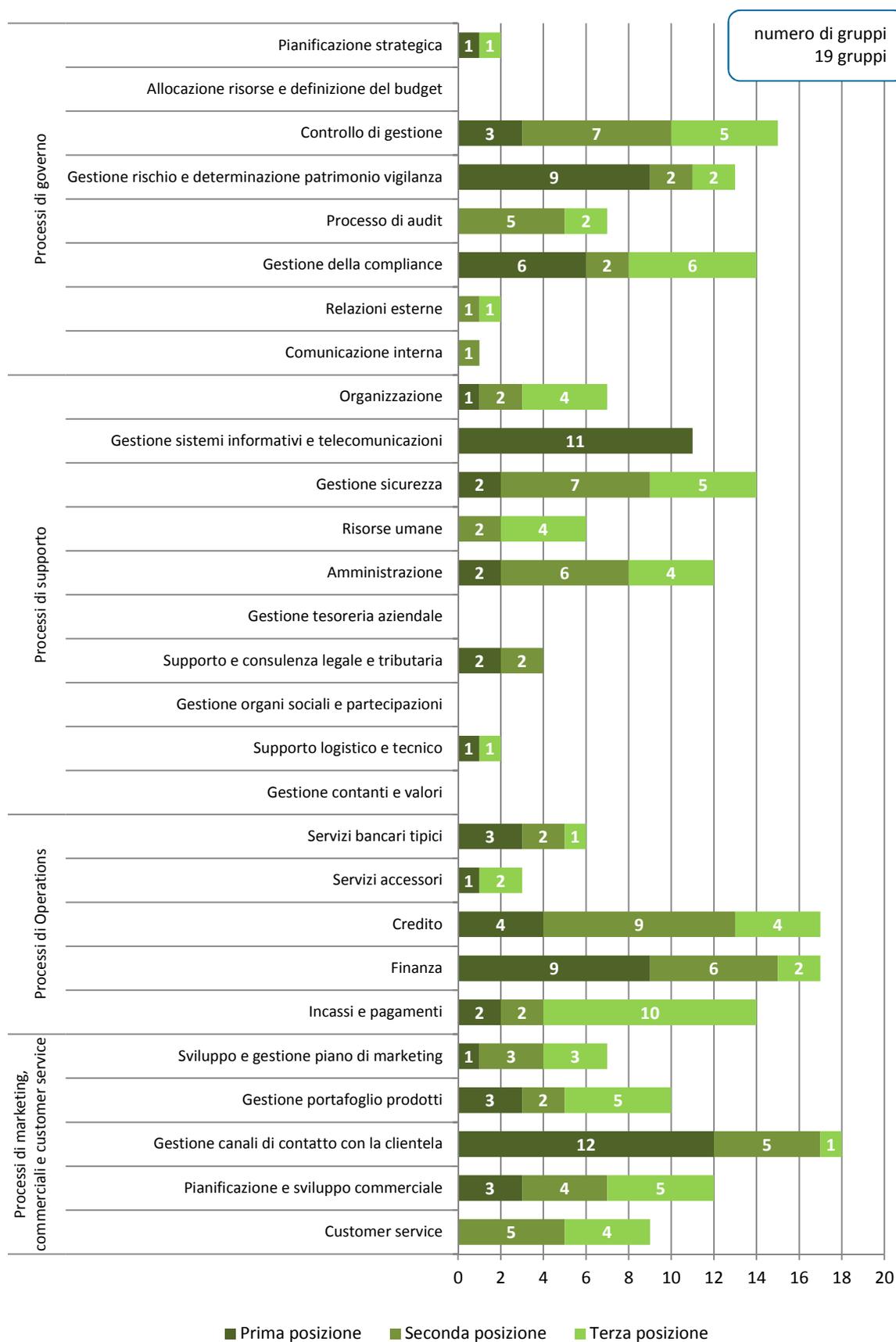
Figura 26 - Cash out IT per Business/Functions e Run/Change per classe dimensionale



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*.

Emerge tra tutti il processo Gestione canali di contatto con la clientela, collocato tra i primi tre processi dell'area *Marketing* da 18 gruppi su 19 e addirittura al primo posto da 12 di questi. Nelle restanti tre aree, i processi collocati prevalentemente al primo posto sono: Gestione del rischio e determinazione patrimonio di vigilanza (9 gruppi) nell'area Governo, Gestione dei sistemi informativi e telecomunicazioni (11 gruppi) nell'area Supporto, Finanza (9 gruppi) nell'area *Operations* (cfr. Figura 27).

Figura 27 - Cash out IT destinato al Change per processi

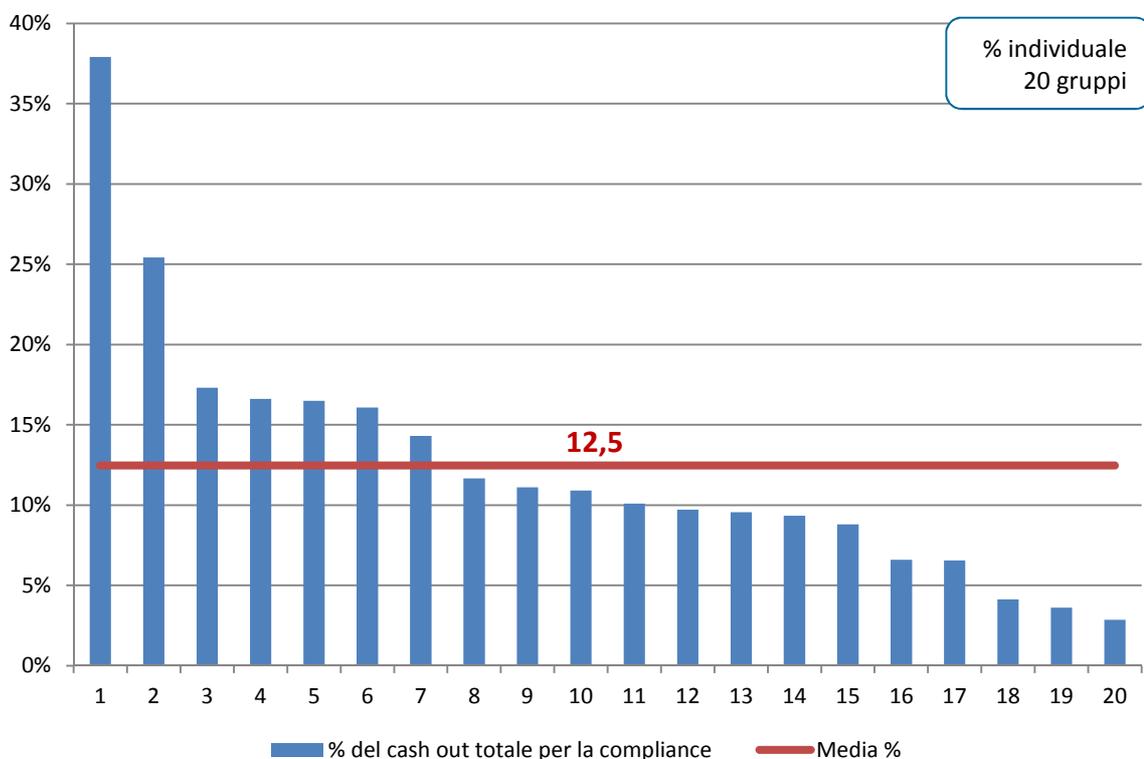


1.6 Finalità del cash out IT per la compliance

Tutti i 20 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 13,1% del *cash out* totale.

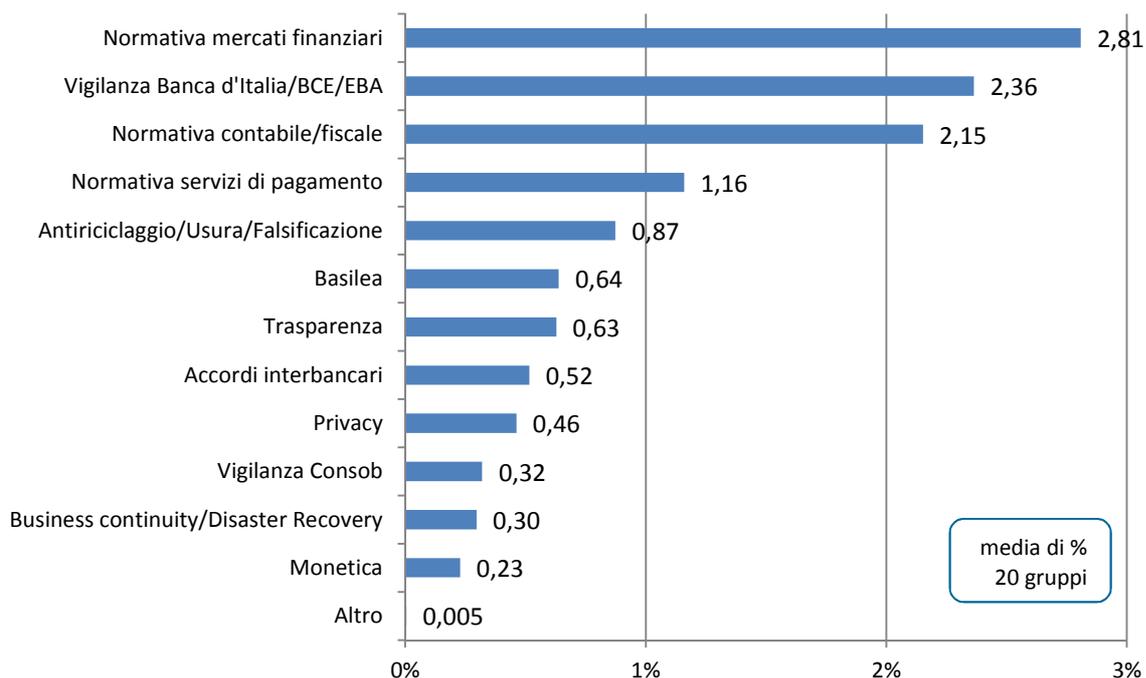
Nella Figura 28 sono riportate le percentuali individuali di *cash out* IT, riservate da ognuno dei gruppi per interventi di *compliance*, e la quota media risultante (12,5%). Come si osserva, quest'ultima è il risultato di situazioni molto diversificate da gruppo a gruppo, con valori variabili tra il 2,8% e il 37,9%. 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 28 - Quote percentuali di cash out IT per la compliance



Analizzando la ripartizione del *cash out* IT per la *compliance*, per ambiti normativi di interesse²⁹, si osserva che nel 2017 la maggior quota è stata destinata a interventi di adeguamento per Normativa mercati finanziari (2,81%), ambito sollecitato dall'introduzione della nuova normativa MiFID II, per Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA (2,36%) e per Normativa contabile/fiscale (2,15%), interessato, quest'ultimo, dall'avvio del nuovo IFRS9; segue a distanza Normativa servizi di pagamento (1,16%), che registra un aumento rispetto agli anni precedenti, presumibilmente connesso con l'attuazione della normativa PSD2. I rimanenti ambiti hanno assorbito quote inferiori all'1% (cfr. Figura 29).

²⁹ Gli ambiti di *compliance* sono stati rivisti e aggiornati rispetto all'esercizio precedente.

Figura 29 - Ripartizione del *cash out* IT per interventi di *compliance*


Per un migliore confronto, nella Tabella 2 è riportata la stessa ripartizione distinta per classe dimensionale dei gruppi. Per i gruppi Principali risultano preminenti le attività connesse con la Normativa contabile/fiscale (2,5%), per i gruppi Medi prevale la Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA (3,21%) e, infine, tra i gruppi Altri emerge decisamente la Normativa mercati finanziari (2,91%).

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

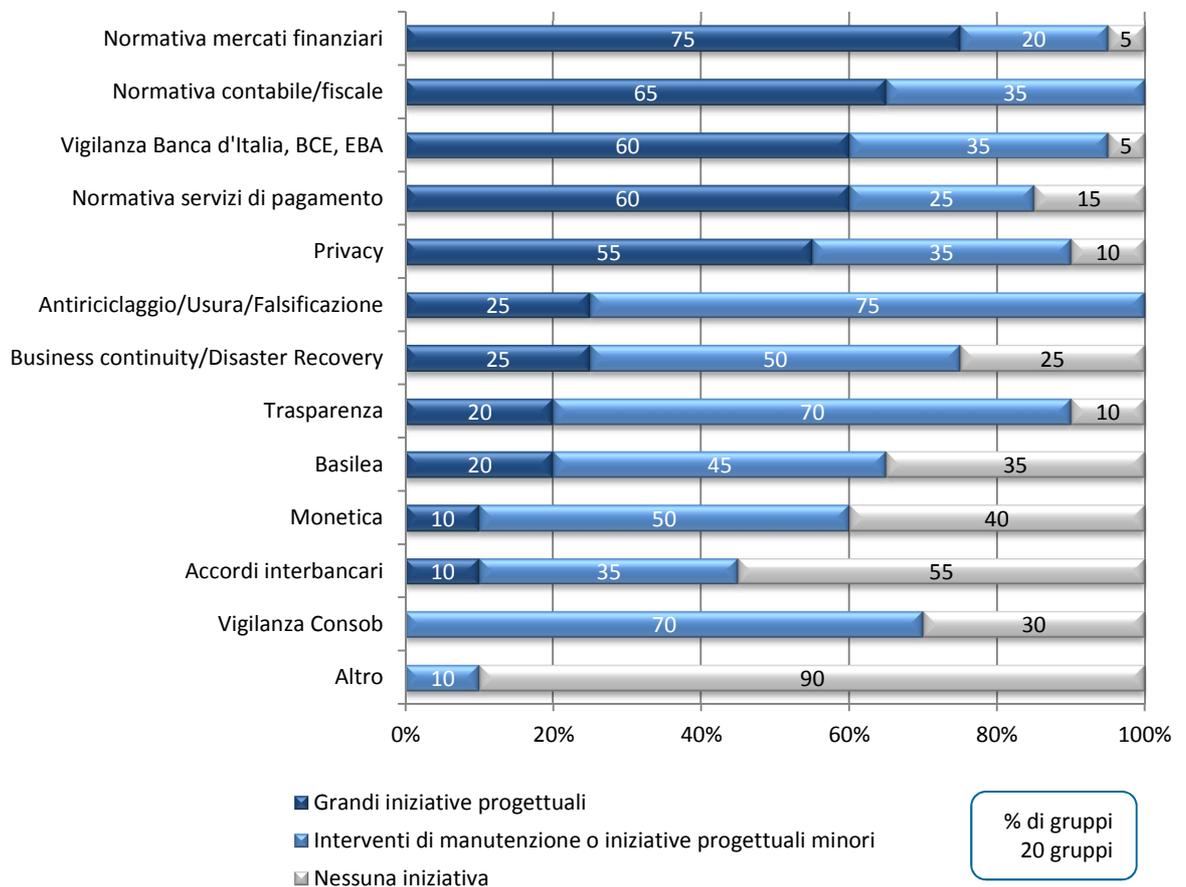
	Principali (5) (media di %)	Medi (10) (media di %)	Altri (5) (media di %)
Normativa contabile/fiscale	2,5	2,69	0,73
Normativa mercati finanziari	2,14	3,09	2,91
Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA	1,49	3,21	1,55
Vigilanza Consob	0,64	0,26	0,13
Antiriciclaggio/Usura/Falsificazione	0,59	1,25	0,41
Business continuity/Disaster Recovery	0,52	0,1	0,47
Basilea	0,4	0,97	0,22
Normativa servizi di pagamento	0,3	1,01	2,31
Privacy	0,18	0,45	0,78
Trasparenza	0,17	0,71	0,92
Monetica	0,15	0,14	0,48
Accordi interbancari	0,06	0,67	0,65
Altro	0	0,01	0

A completamento dell'analisi sulla *compliance*, viene 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 Normativa Contabile/fiscale e Antiriciclaggio/Usura/Falsificazione sono i due ambiti maggiormente coinvolti da iniziative IT nell'anno in esame, dichiarate da tutti i gruppi del campione. Gli ambiti con una prevalenza di grandi iniziative progettuali sono: Normativa mercati finanziari (75% dei gruppi), Normativa contabile/fiscale (65%), Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA e Normativa sistemi di pagamento (entrambi al 60%) e Privacy (55%). I restanti ambiti sono stati interessati prevalentemente da interventi di manutenzione o da iniziative progettuali minori, segnalati da oltre il 75% dei gruppi per Antiriciclaggio/Usura/Falsificazione e dal 70% per Trasparenza e Vigilanza Consob. Infine, tra gli ambiti meno sollecitati si conferma Accordi interbancari, per il quale oltre la metà dei gruppi (55%) dichiara di non avere effettuato alcun intervento di adeguamento per la *compliance*, seguito da Basilea (35%) (cfr. Figura 30).

Figura 30 - 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 (cfr. da Figura 94 a Figura 96).

1.7 Indicatori di costo IT

Di seguito sono riportati, con riferimento a un campione costante di 19 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 per classe dimensionale dei gruppi, con riferimento all'intero campione per ciascuno dei tre anni esaminati (cfr. da Tabella 4 a Tabella 8).

Per le voci "costi IT"³⁰, "cash out IT" e "numero dipendenti"³¹ 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"³², "numero dei rapporti di impieghi e depositi"³³ e "prodotto bancario lordo"³⁴ 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 dai gruppi per la gestione dell'IT né, tantomeno, un'indicazione di carattere strategico.

³⁰Viene utilizzato il TCO, al netto dei ricavi.

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

³²Il "numero degli sportelli" è la media dei valori trimestrali dell'anno presenti nell'archivio SIOTEC della Banca d'Italia.

³³Il "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.

³⁴Il "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 19 gruppi

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,4	2,6	2,7	0,46	0,51	0,48	2,0	2,0	2,2
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,3	9,3	10,6	0,30	0,31	0,42	7,7	8,8	9,3
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	24,7	35,5	30,1	0,52	0,58	0,63	21,8	28,4	25,9
Costi IT/Costi operativi (%)	12,6	13,1	13,7	0,25	0,28	0,25	11,7	12,4	13,8
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	161,9	187,0	203,2	0,50	0,55	0,55	143,9	154,1	171,3
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	17,8	18,6	19,8	0,45	0,42	0,41	15,2	16,3	17,6
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,9	5,8	6,0	0,32	0,30	0,28	5,4	5,5	5,9
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,0	1,0	1,1	0,33	0,29	0,30	0,9	1,0	1,0
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,9	10,1	10,8	0,32	0,30	0,32	8,3	9,6	9,7
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	19,2	20,2	20,6	0,47	0,42	0,38	15,9	17,5	17,6
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,9	2,8	2,6	0,27	0,25	0,23	2,7	2,5	2,5
Risultato di gestione/Totale attivo (%)**	1,1	0,8	0,9	0,50	0,59	0,47	1,1	0,9	0,9
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,9	2,0	2,0	0,28	0,27	0,33	2,0	2,0	1,8
Costi operativi/Numero sportelli (milioni di euro)	12,5	14,0	14,7	0,29	0,45	0,43	12,2	12,1	13,4
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,8	7,6	7,9	0,41	0,36	0,40	6,8	7,1	6,8
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	68,1	75,6	80,2	0,36	0,52	0,57	58,9	62,9	67,4

* indicatore calcolato nel 2016 su 17 gruppi bancari e nel 2017 su 14 gruppi bancari, escludendo i valori negativi e gli outlier.

** indicatore calcolato nel 2017 su 16 gruppi bancari, escludendo i valori negativi.

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

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Costi IT/Totale attivo (per mille)	1,7	1,9	2,2	0,08	0,05	0,09	1,7	1,9	2,1
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,1	8,9	9,3	0,11	0,08	0,13	7,0	8,6	9,3
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	19,9	32,9	31,6	0,31	0,37	0,36	21,8	33,3	32,1
Costi IT/Costi operativi (%)	11,7	12,2	13,9	0,18	0,21	0,12	11,7	12,0	13,7
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	166,1	186,0	211,5	0,29	0,31	0,21	155,6	171,6	189,6
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	14,5	15,9	17,3	0,13	0,15	0,17	14,5	16,2	17,7
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,0	5,5	5,8	0,10	0,11	0,20	5,0	5,5	5,9
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,8	0,9	1,1	0,15	0,17	0,12	0,8	0,9	1,0
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	7,5	9,4	9,9	0,17	0,11	0,15	7,2	9,9	9,7
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,4	16,9	18,5	0,18	0,20	0,24	14,1	17,5	16,3
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,4	2,2	2,4	0,11	0,08	0,11	2,5	2,1	2,5
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,9	0,6	0,8	0,37	0,69	0,42	0,7	0,5	0,6
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,5	1,6	1,6	0,17	0,18	0,17	1,4	1,6	1,7
Costi operativi/Numero sportelli (milioni di euro)	14,0	14,9	15,1	0,12	0,11	0,12	13,7	14,3	15,6
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,5	8,3	8,0	0,11	0,11	0,22	8,9	8,6	7,2
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	96,2	96,7	98,5	0,22	0,27	0,29	97,4	90,9	89,6

* indicatore calcolato nel 2016 su 4 gruppi bancari, escludendo un valore outlier.

Tabella 5 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 10 gruppi Medi

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2015 (12 gruppi)	2016 (12 gruppi)	2017 (10 gruppi)	2015 (12 gruppi)	2016 (12 gruppi)	2017 (10 gruppi)	2015 (12 gruppi)	2016 (12 gruppi)	2017 (10 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,6	2,8	3,3	0,45	0,49	0,52	2,3	2,5	2,6
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,6	9,9	12,2	0,35	0,35	0,49	7,8	9,0	9,8
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	24,1	30,8	24,8	0,56	0,58	0,43	18,5	27,0	22,1
Costi IT/Costi operativi (%)	12,6	12,7	15,9	0,33	0,37	0,35	12,0	12,2	14,4
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	174,7	207,3	242,6	0,54	0,56	0,58	141,4	153,5	168,7
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	20,0	20,5	28,3	0,47	0,45	0,61	15,7	17,2	21,3
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,7	6,4	6,9	0,33	0,34	0,39	6,6	7,4	6,9
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,1	1,2	1,5	0,29	0,22	0,60	1,0	1,1	1,2
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	9,4	10,5	12,3	0,36	0,30	0,36	8,9	9,6	11,1
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	21,8	22,1	29,3	0,48	0,45	0,60	18,0	20,0	22,6
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2015 (12 gruppi)	2016 (12 gruppi)	2017 (10 gruppi)	2015 (12 gruppi)	2016 (12 gruppi)	2017 (10 gruppi)	2015 (12 gruppi)	2016 (12 gruppi)	2017 (10 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,1	2,9	2,8	0,23	0,25	0,25	3,0	2,8	2,9
Risultato di gestione/Totale attivo (%)***	1,2	1,0	1,1	0,50	0,54	0,37	1,1	1,0	1,1
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,1	2,3	2,1	0,27	0,30	0,30	2,1	2,1	2,1
Costi operativi/Numero sportelli (milioni di euro)****	13,8	16,7	16,7	0,31	0,44	0,50	11,9	18,7	13,4
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,0	7,7	8,9	0,46	0,42	0,44	6,4	6,3	6,9
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	64,8	77,0	87,1	0,26	0,55	0,68	58,3	64,3	67,4

* indicatore calcolato nel 2015 e nel 2016 su 9 gruppi bancari e nel 2017 su 7 gruppi bancari, escludendo i valori negativi e gli outlier.

** indicatore calcolato nel 2015 su 11 gruppi bancari e nel 2017 su 9 gruppi bancari, escludendo un valore outlier.

*** indicatore calcolato nel 2015 e nel 2016 su 10 gruppi bancari e nel 2017 su 8 gruppi bancari, escludendo i valori negativi.

**** indicatore calcolato nel 2015 su 10 gruppi bancari e nel 2017 su 9 gruppi bancari, escludendo un valore outlier.

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

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2015 (6 gruppi)	2016 (5 gruppi)	2017 (6 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2016 (5 gruppi)	2017 (6 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2016 (5 gruppi)	2017 (6 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,3	2,5	2,5	0,29	0,21	0,22	2,1	2,4	2,4
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	6,7	7,7	8,5	0,28	0,20	0,16	6,4	7,9	8,4
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	17,8	23,9	21,7	0,50	0,47	0,33	15,1	22,8	21,2
Costi IT/Costi operativi (%)	11,2	12,3	14,7	0,31	0,13	0,14	12,0	12,0	13,9
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	166,6	255,8	244,9	0,49	0,42	0,56	138,3	233,4	172,8
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	18,5	20,2	22,4	0,47	0,32	0,32	15,0	18,0	19,7
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,5	6,4	6,3	0,28	0,37	0,39	6,0	7,5	5,9
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,2	1,3	1,2	0,31	0,22	0,28	1,1	1,2	1,2
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	7,4	8,8	9,3	0,30	0,21	0,20	7,0	9,3	9,2
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	19,9	22,5	24,2	0,44	0,26	0,27	18,0	20,5	22,6
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2015 (6 gruppi)	2016 (5 gruppi)	2017 (6 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2016 (5 gruppi)	2017 (6 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2016 (5 gruppi)	2017 (6 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,4	3,3	2,9	0,14	0,15	0,14	3,5	3,5	2,9
Risultato di gestione/Totale attivo (%)*	1,5	1,3	1,2	0,35	0,46	0,21	1,6	1,2	1,1
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,1	2,0	1,7	0,29	0,11	0,24	2,1	2,0	1,8
Costi operativi/Numero sportelli (milioni di euro)	15,7	20,7	17,0	0,29	0,40	0,58	14,6	19,0	13,2
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,6	8,4	9,7	0,55	0,48	0,49	6,9	6,3	7,1
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	70,2	105,2	102,9	0,27	0,53	0,66	63,6	93,1	78,2

* indicatore calcolato nel 2015 su 5 gruppi bancari, escludendo un valore negativo.

** indicatore calcolato nel 2015 su 5 gruppi bancari, escludendo un valore outlier.

Tabella 7 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 4 gruppi Medi B

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2015 (6 gruppi)	2016 (7 gruppi)	2017 (4 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2016 (7 gruppi)	2017 (4 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2016 (7 gruppi)	2017 (4 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	3,0	3,0	4,6	0,52	0,59	0,47	2,4	2,6	5,0
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	10,4	11,4	17,7	0,27	0,32	0,33	9,6	9,7	18,0
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	32,1	39,4	-	0,47	0,57	-	32,6	34,0	-
Costi IT/Costi operativi (%)	14,1	13,0	17,6	0,32	0,48	0,51	13,2	13,2	17,8
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	181,4	172,6	238,2	0,61	0,68	0,76	143,9	141,9	160,5
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	21,5	20,7	37,0	0,50	0,55	0,68	17,2	16,3	32,6
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,8	6,4	7,8	0,39	0,35	0,39	6,8	7,3	7,7
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,0	1,1	1,9	0,19	0,19	0,71	0,9	1,0	1,4
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	11,4	11,7	16,8	0,29	0,29	0,17	11,3	11,3	18,1
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	23,6	21,8	37,0	0,53	0,58	0,74	18,0	16,4	29,5
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2015 (6 gruppi)	2016 (7 gruppi)	2017 (4 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2016 (7 gruppi)	2017 (4 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2016 (7 gruppi)	2017 (4 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,8	2,6	2,6	0,29	0,28	0,41	2,8	2,4	2,7
Risultato di gestione/Totale attivo (%)***	0,9	0,7	-	0,62	0,51	-	0,7	0,9	-
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,1	2,5	2,7	0,27	0,36	0,15	2,1	2,2	2,7
Costi operativi/Numero sportelli (milioni di euro)**	12,3	13,8	16,1	0,30	0,38	0,34	10,8	12,1	15,9
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,5	7,2	7,6	0,36	0,39	0,32	6,4	6,3	6,9
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	60,3	56,8	55,5	0,25	0,20	0,22	55,6	60,8	56,3

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

** indicatore calcolato nel 2017 su 3 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		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,4	2,6	2,7	0,48	0,59	0,59	1,9	2,0	2,1
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,9	9,0	9,9	0,22	0,32	0,32	8,3	8,8	9,3
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	31,1	38,6	44,3	0,44	0,56	0,86	33,3	32,6	24,7
Costi IT/Costi operativi (%)	11,2	11,7	12,1	0,25	0,32	0,35	10,3	10,9	11,8
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	107,2	112,7	124,1	0,39	0,39	0,38	87,5	91,6	112,2
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	13,4	14,2	15,4	0,29	0,30	0,28	12,8	13,7	15,2
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,1	5,2	5,4	0,12	0,12	0,12	4,9	5,1	5,5
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,8	0,8	0,9	0,36	0,37	0,36	0,8	0,9	1,0
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,1	9,7	10,2	0,28	0,38	0,37	8,3	8,8	9,3
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	14,0	15,2	15,9	0,35	0,35	0,32	12,8	13,9	14,9
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,0	2,8	2,6	0,33	0,30	0,26	2,7	2,5	2,1
Risultato di gestione/Totale attivo (%)**	0,9	0,6	0,6	0,54	0,50	0,64	0,9	0,8	0,5
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,1	2,1	2,2	0,31	0,32	0,36	2,2	2,1	1,9
Costi operativi/Numero sportelli (milioni di euro)	9,5	9,6	10,7	0,20	0,17	0,27	9,1	9,7	10,1
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,1	6,1	6,4	0,31	0,30	0,27	5,3	5,4	6,3
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	46,7	46,6	49,6	0,16	0,15	0,16	44,2	45,9	52,4

* indicatore calcolato nel 2016 su 4 gruppi bancari e nel 2017 su 3 gruppi bancari, escludendo i valori negativi e gli outlier.

** indicatore calcolato nel 2017 su 4 gruppi bancari, escludendo un valore negativo.

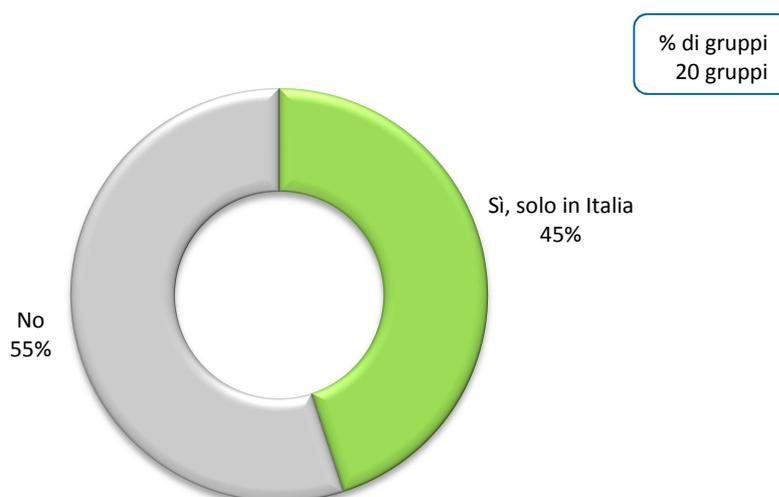
Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi

2.1 Il centro servizi IT

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 bancario³⁵.

Rispetto agli anni precedenti, aumentano i gruppi che erogano servizi IT ad enti esterni al loro perimetro aziendale: nel 2017, il 45% del campione (30,4% nel 2016, con campione diverso) ha fornito servizi IT ad aziende in ambito nazionale (cfr. Figura 31).

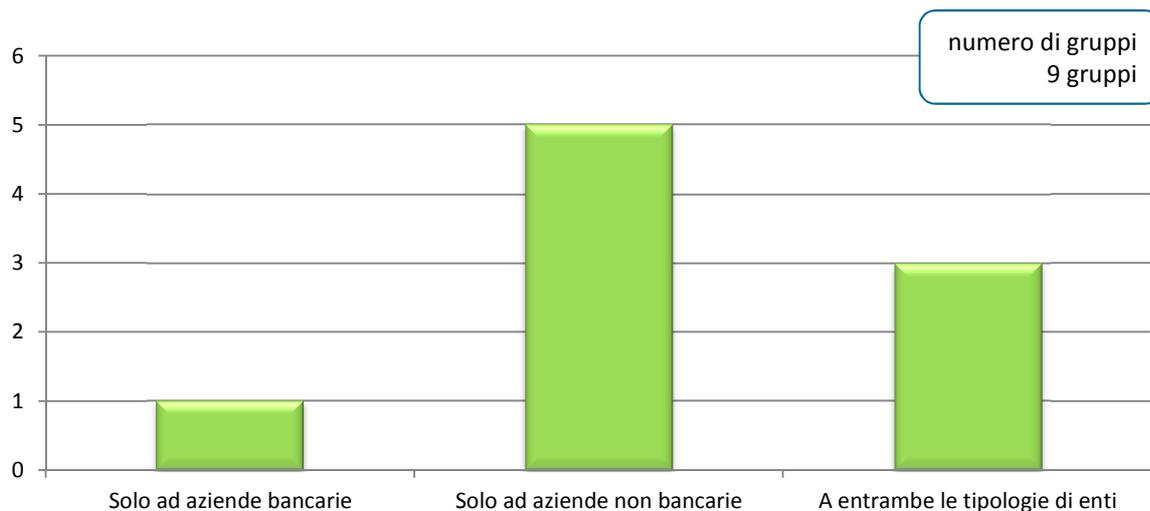
Figura 31 - Attività di centro servizi IT fuori dal gruppo bancario



Dei nove gruppi che dichiarano di fornire servizi IT all'esterno, uno si rivolge solo ad aziende bancarie, cinque solo ad aziende non bancarie (tra cui enti pubblici, assicurazioni, aziende sanitarie) e tre ad entrambe le tipologie di enti (cfr. Figura 32).

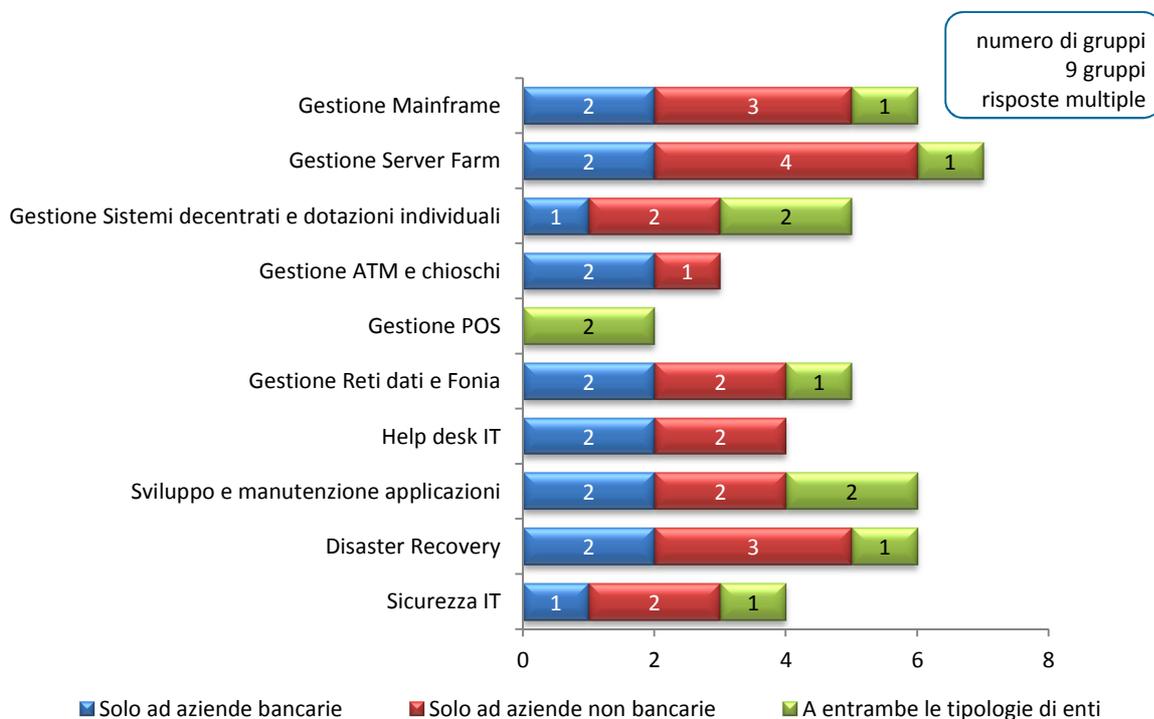
³⁵ Nell'ambito della Rilevazione, per gruppo bancario si intende il gruppo comprensivo di tutte le sue componenti - bancarie e non bancarie - soggette alla normativa prudenziale (cfr. Par. 4.2 - Campione dei gruppi bancari).

Figura 32 - 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 sette gruppi su nove; sei gruppi offrono servizi per la Gestione del *Mainframe*, per lo Sviluppo e manutenzione delle applicazioni e per il *Disaster Recovery* e cinque gruppi effettuano la Gestione dei sistemi decentrati/dotazioni individuali e la Gestione Reti dati e fonia. La gestione di ATM e chioschi e la gestione dei POS, servizi tipicamente affidati a società specializzate, risultano invece tra quelli meno offerti (cfr. Figura 33).

Figura 33 - Tipologia dei servizi IT forniti a entità fuori dal gruppo bancario



2.2 Modelli di *sourcing* IT dei gruppi

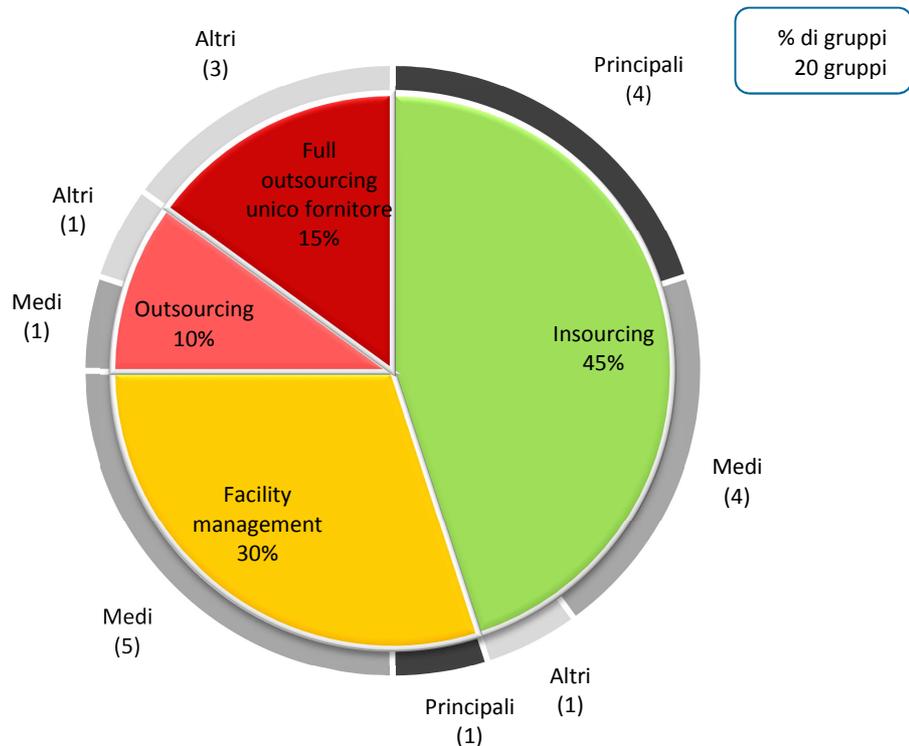
La scelta delle modalità di acquisizione dei servizi IT da parte di una azienda è un'attività di natura strategica, che coinvolge diversi livelli decisionali e che presenta risvolti tecnici, economici e organizzativi, in particolare sulla gestione del personale.

Nell'ambito della presente rilevazione sono stati individuati quattro modelli per caratterizzare l'assetto di riferimento³⁶ adottato dalle banche per il *sourcing* dell'IT:

- **Insourcing:** le infrastrutture del *Data Center* (*Hardware* e *Software* di base) e le applicazioni sono gestite all'interno del gruppo CIPA;
- **Facility management:** le infrastrutture del *Data Center* (*Hardware* e *Software* di base) sono gestite da un fornitore esterno³⁷ e le applicazioni all'interno del gruppo CIPA;
- **Outsourcing:** le infrastrutture del *Data Center* (*Hardware* e *Software* di base) e le applicazioni sono gestite da più fornitori esterni;
- **Full outsourcing presso unico fornitore:** le infrastrutture del *Data Center* (*Hardware* e *Software* di base) e le applicazioni sono gestite da un unico fornitore esterno.

Dall'analisi emerge che il 45% dei gruppi mantiene internamente il governo delle infrastrutture e delle applicazioni, identificandosi nel modello *insourcing*, il 30% si riconosce nel modello *Facility management*, il 10% ha adottato un modello in *Outsourcing* e il 15% in *Full Outsourcing* con un unico fornitore (cfr. Figura 34).

Figura 34 - Modello di *sourcing* IT di riferimento

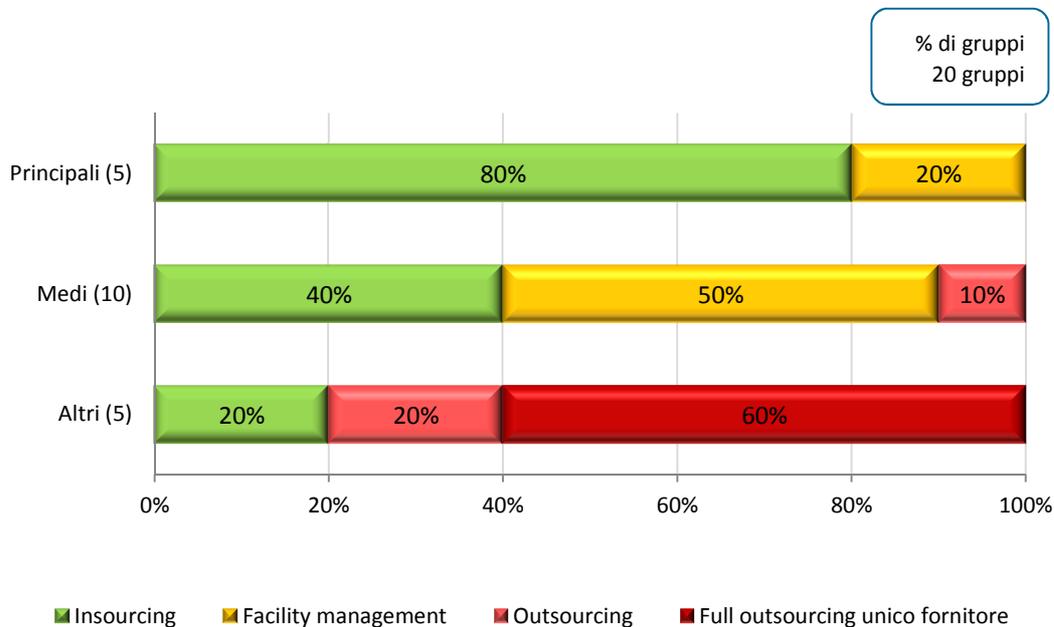


³⁶ L'assetto è indipendente dall'eventuale ricorso a forme di *outsourcing* selettivo per singole iniziative o singoli ambiti.

³⁷ Fornitore esterno: componente del gruppo esterna al perimetro CIPA, altra banca o altro gruppo bancario, consorzio di banche, IT *vendor*.

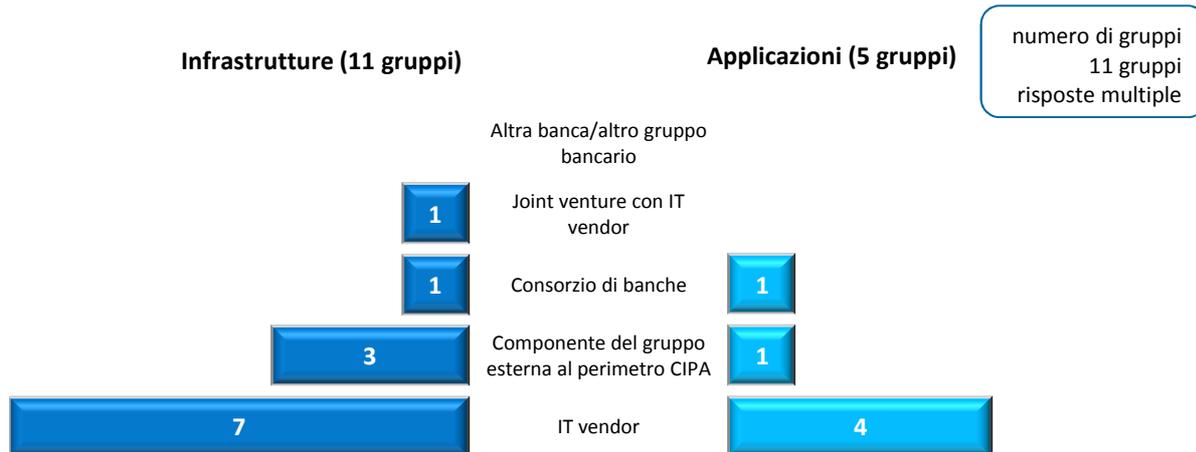
Esaminando il modello di *sourcing* IT prevalente per classe dimensionale dei gruppi, si osserva che i gruppi Principali sono prevalentemente caratterizzati da un assetto in *Insourcing* (80%), i Medi si distribuiscono sostanzialmente tra *Facility management* (50%) e *Insourcing* (40%), mentre i gruppi Altri si orientano verso il *Full outsourcing* con unico fornitore (60%) (cfr. Figura 35).

Figura 35 - Modello di *sourcing* IT di riferimento per classe dimensionale



I gruppi che affidano all'esterno la gestione delle infrastrutture e/o delle applicazioni si rivolgono soprattutto a *IT vendor*: sette gruppi su undici per le infrastrutture e quattro su cinque per le applicazioni (cfr. Figura 36).

Figura 36 - Caratterizzazione del fornitore IT dei gruppi in *Outsourcing*, *Full outsourcing*, *Facility Management*



Il 65% del campione (13 gruppi) include nella propria strategia IT la collaborazione con aziende *fintech*, prevalentemente sulla base di accordi commerciali (11 gruppi) o tramite forme di finanziamento (3 gruppi); meno frequente risulta il ricorso ad acquisizioni o altre forme di collaborazione quali partecipazioni ad acceleratori *fintech*, collaborazioni occasionali o accordi di fornitura (cfr. Figura 37 e Figura 38).

Figura 37 - Collaborazione con aziende *fintech*

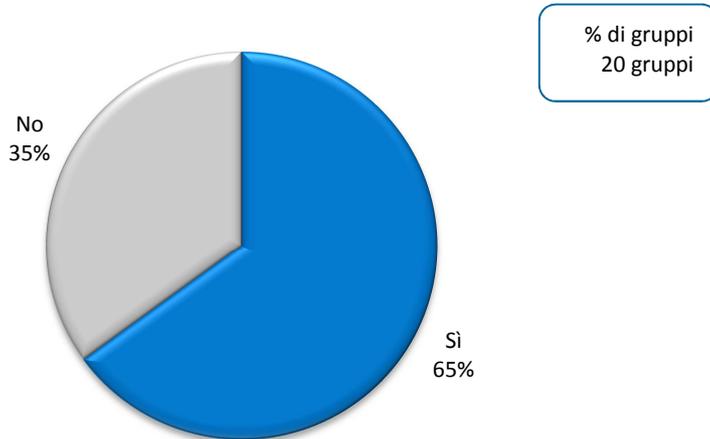
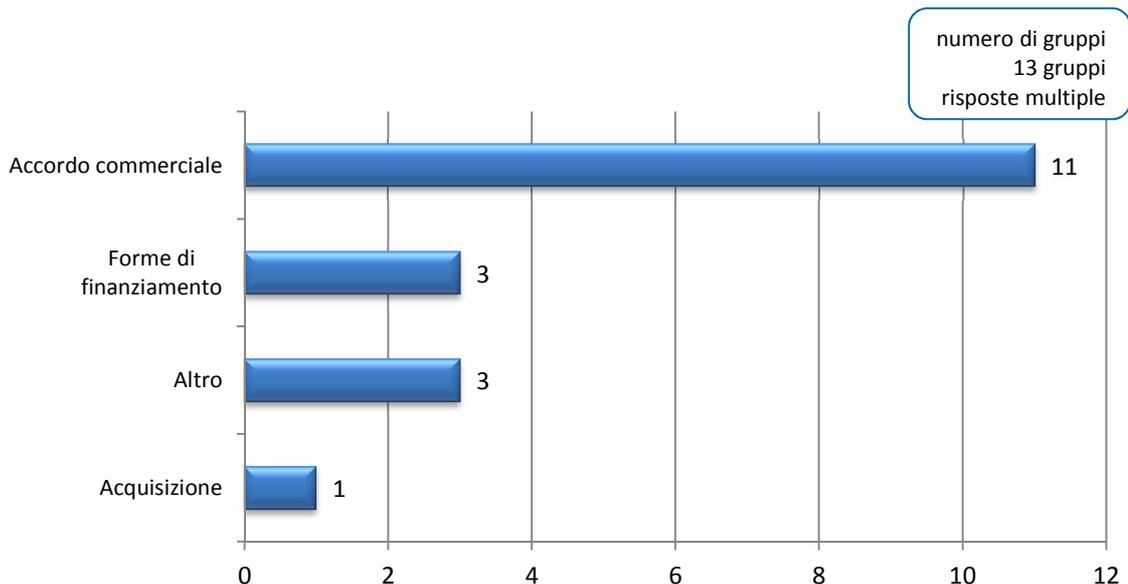
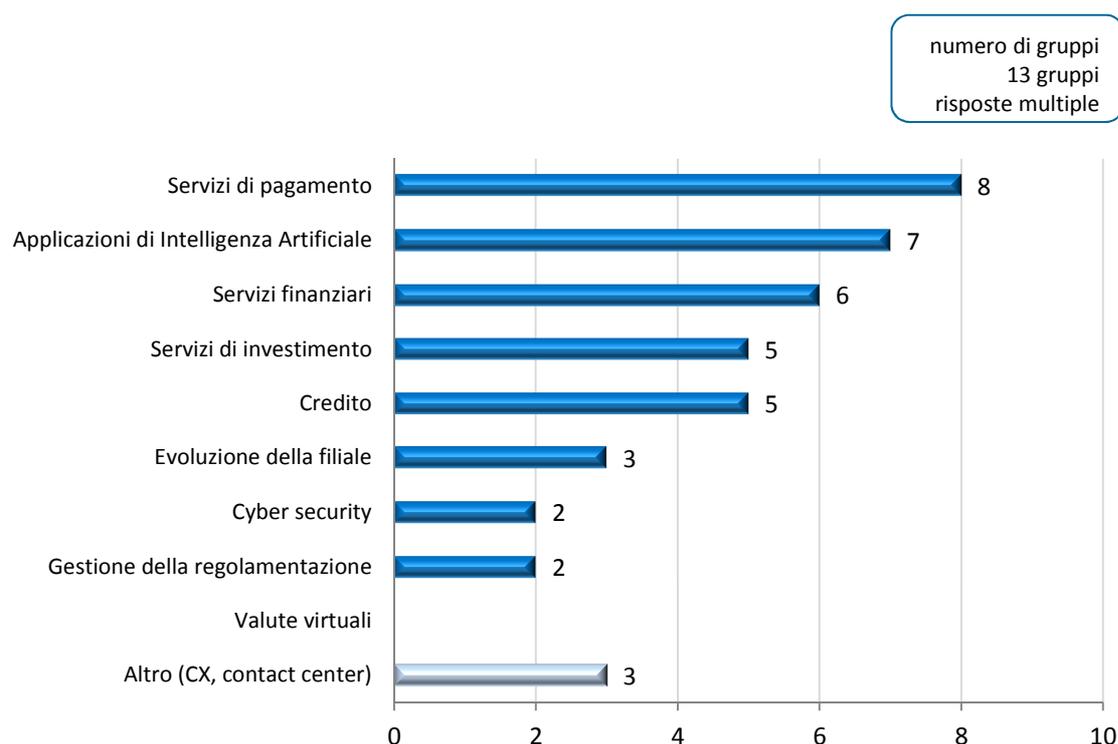


Figura 38 - Forme di collaborazione con aziende *fintech*



La collaborazione con aziende *fintech* avviene su molteplici fronti, ma soprattutto nell’ambito dei Servizi di pagamento (8 gruppi), dei Servizi finanziari (6), dei Servizi di investimento e del Credito (5); rilevante risulta anche la cooperazione nello sviluppo di Applicazioni di Intelligenza Artificiale (7 gruppi). Un numero minore di gruppi segnala collaborazioni anche per l’evoluzione della filiale (3), per iniziative in ambito *Cyber security* e per la Gestione della regolamentazione (entrambe indicate da 2 gruppi) (cfr. Figura 39).

Figura 39 - Ambiti di collaborazione con aziende *fintech*



2.3 Modalità di *sourcing* IT per aree tematiche

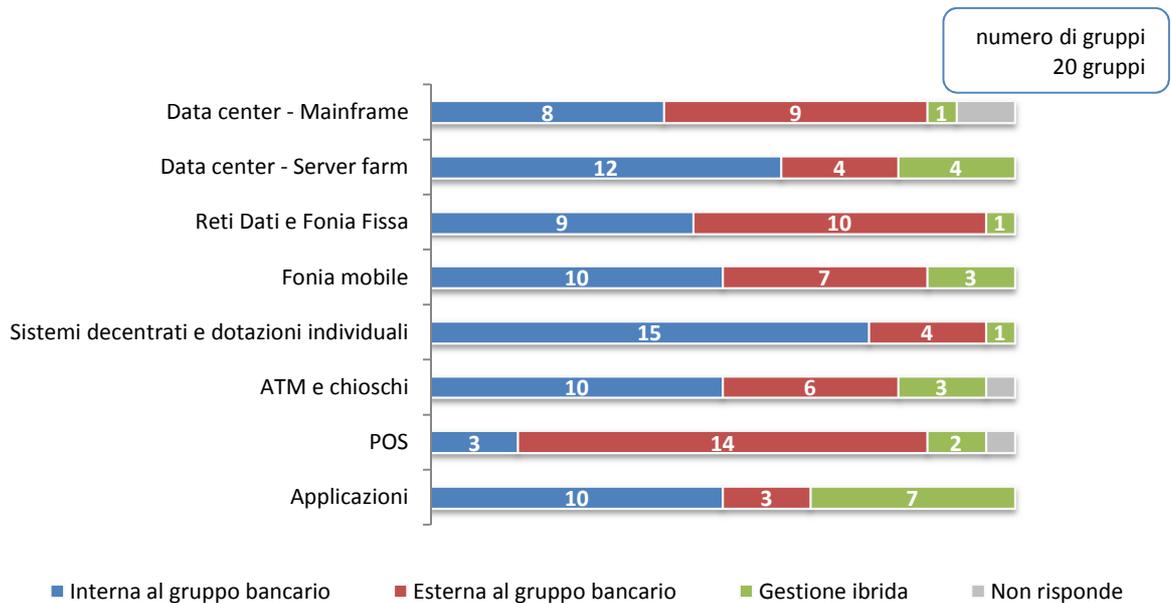
Di seguito vengono analizzate le scelte di *sourcing* prevalenti effettuate dai gruppi per lo sviluppo/evoluzione e la manutenzione/gestione corrente dei servizi IT nelle singole aree tematiche, distinguendo tra: collocazione all'interno del gruppo bancario³⁸, affidamento all'esterno³⁹ e gestione ibrida. L'analisi si propone di individuare la collocazione prevalente delle attività in termini di "responsabilità diretta".

Si osserva che i gruppi mantengono prevalentemente all'interno le attività di sviluppo ed evoluzione dei servizi IT nelle aree Sistemi decentrati e dotazioni individuali (15 gruppi su 20) e *Server Farm* (12 gruppi), seguite da Fonia mobile, ATM e chioschi e Applicazioni (tutte indicate da 10 gruppi). È interessante notare che lo sviluppo/evoluzione delle Applicazioni, oltre ad essere prevalentemente collocato all'interno del gruppo bancario, risulta l'ambito meno affidato all'esterno (3 gruppi), in quanto i gruppi optano piuttosto per una gestione ibrida (7 gruppi). Tra gli ambiti maggiormente delegati all'esterno emergono POS (14 gruppi), Reti dati e fonia fissa (10 gruppi) e *Mainframe* (9 gruppi) (cfr. Figura 40).

³⁸In questa analisi è preso a riferimento il gruppo bancario, che comprende tutte le componenti, anche quelle esterne al perimetro CIPA.

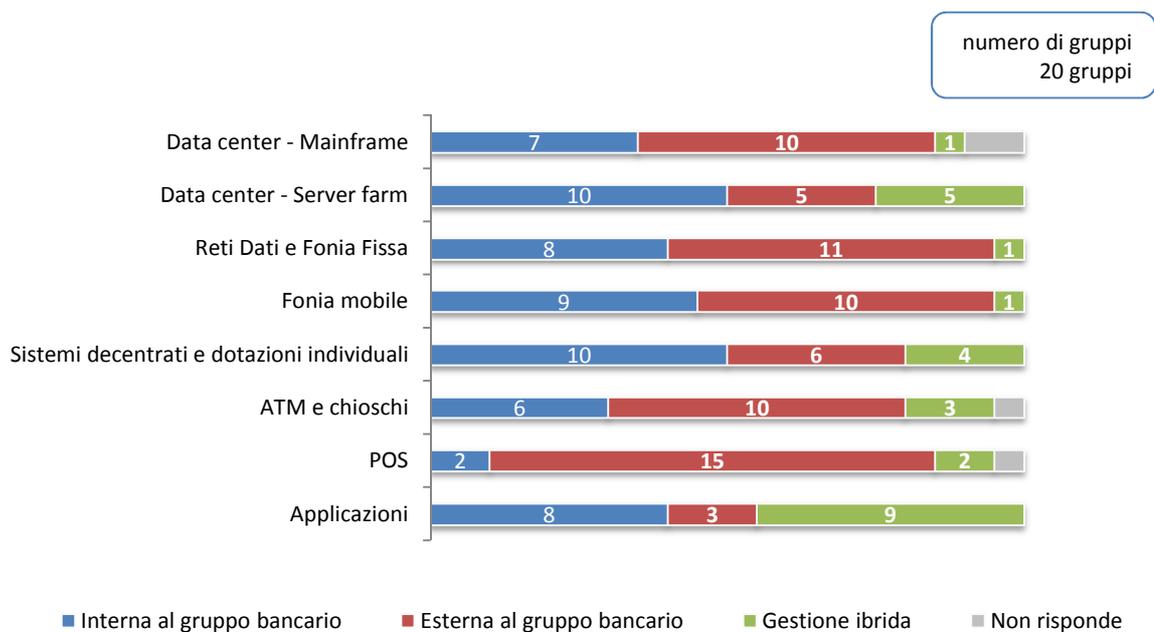
³⁹Consorzio di banche, IT *vendor*.

Figura 40 - Collocazione delle attività di sviluppo/evoluzione dei servizi IT per aree tematiche



Analizzando, sempre per aree tematiche, a chi è affidata la manutenzione/gestione corrente dei servizi IT, è possibile osservare una situazione del tutto simile a quella rilevata per lo sviluppo/evoluzione, con una maggiore tendenza a delegare all'esterno le attività, in particolare nelle aree ATM e chioschi (10 gruppi), Fonia mobile (10) e Sistemi decentrati e dotazioni individuali (6) (cfr. Figura 41).

Figura 41 - Collocazione delle attività di manutenzione/gestione corrente dei servizi IT per aree tematiche

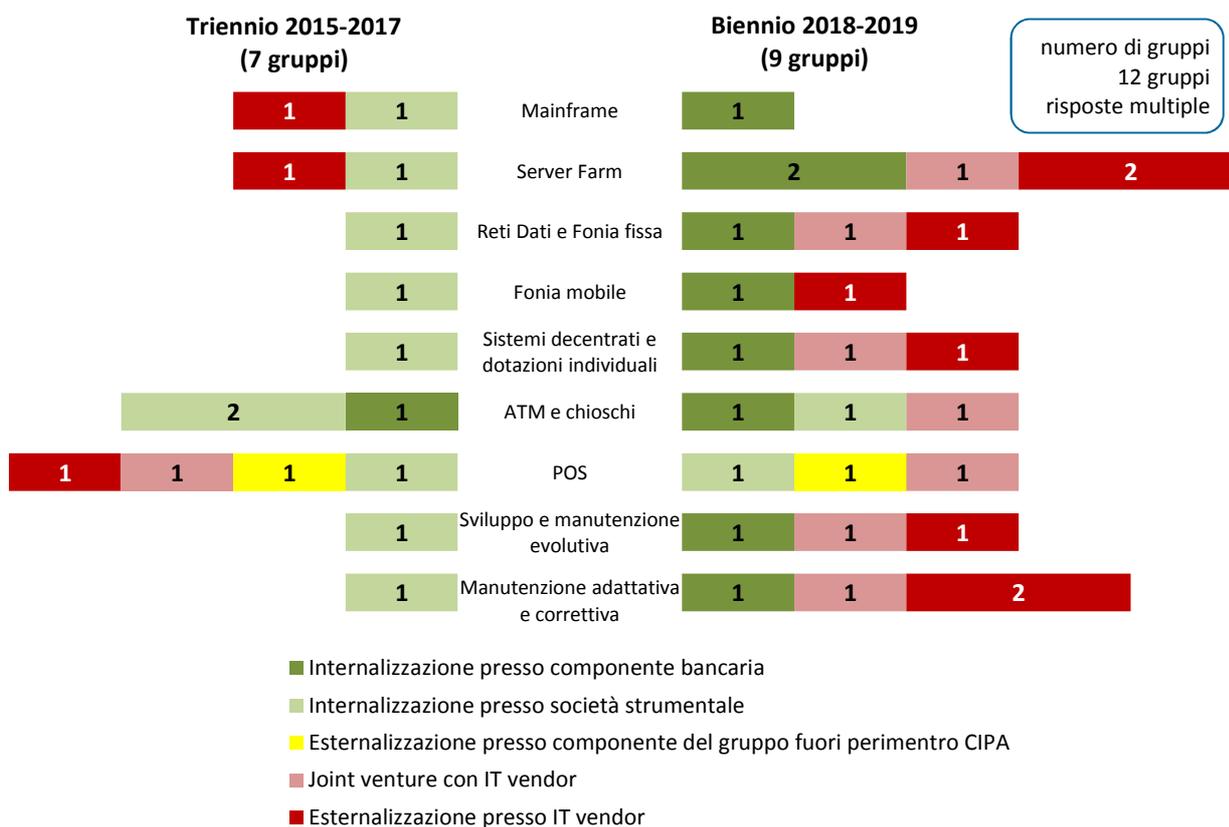


A completamento dell'analisi, vengono esaminate le modifiche, effettuate o pianificate, alle modalità di *sourcing* IT per le singole aree tematiche. Nel triennio 2015-2017 sette gruppi hanno apportato parziali modifiche al loro assetto per la gestione di servizi IT: due hanno internalizzato alcuni servizi (presso componente bancaria o società strumentale del gruppo), quattro invece hanno fatto ricorso a forme di esternalizzazione o *joint-venture* con IT *vendor* e un gruppo ha optato per una soluzione mista, riportando all'interno alcuni servizi e esternalizzandone uno (presso componente del gruppo fuori perimetro CIPA).

Le previsioni formulate per il biennio 2018-2019 mostrano un discreto dinamismo su questo fronte, che vede i gruppi bancari ancora impegnati nella ricerca del giusto "mix" tra le attività da mantenere all'interno e quelle da delegare all'esterno. Salgono infatti a nove i gruppi che hanno pianificato modifiche al proprio assetto di *sourcing*: due intendono internalizzare alcuni servizi, sei prevedono di esternalizzare uno o più servizi (presso componente del gruppo fuori perimetro CIPA, IT *vendor* o tramite *Join venture* con IT *vendor*); un gruppo indica una soluzione mista.

È interessante notare che le modifiche dell'assetto organizzativo per la gestione di servizi IT coinvolgono tutte le aree tematiche⁴⁰ (cfr. Figura 42).

Figura 42 - Modifiche dell'assetto di *sourcing* IT per aree tematiche



⁴⁰Cfr. par. 4.4. - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

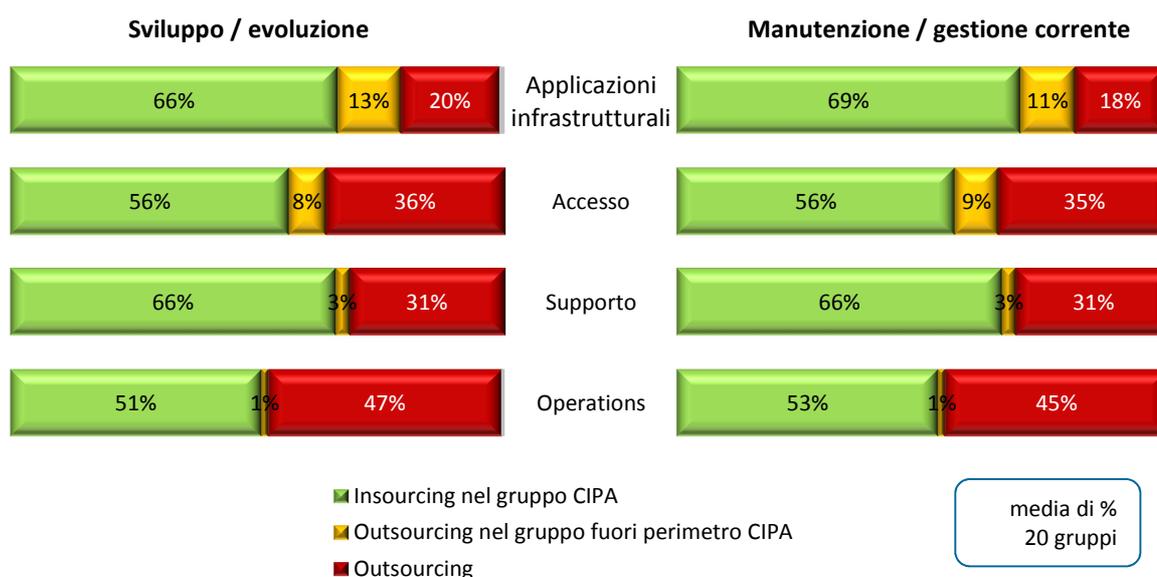
2.4 Modalità di *sourcing* IT per servizi applicativi

La stessa analisi effettuata sulle modalità di *sourcing* per aree tematiche viene qui riproposta per i principali servizi applicativi, con l'obiettivo di analizzare le scelte di *sourcing* prevalenti effettuate dai gruppi per lo sviluppo/evoluzione e la manutenzione/gestione corrente di tali servizi, considerando tre possibili collocazioni⁴¹: all'interno del gruppo nel perimetro CIPA (*insourcing* nel gruppo CIPA), presso una componente del gruppo fuori dal perimetro CIPA (*outsourcing* nel gruppo fuori perimetro CIPA) e all'esterno del gruppo bancario (*outsourcing*).

I servizi esaminati, per la maggior parte tratti dalla mappa applicativa ABI Lab, sono raggruppati in quattro ambiti applicativi: Applicazioni infrastrutturali, Accesso, Supporto, *Operations*.

La Figura 43 esamina, secondo una visione di sintesi, le modalità di *sourcing* prevalenti per ambito applicativo. Emerge che l'ambito Applicazioni infrastrutturali è quello prevalentemente mantenuto all'interno: il 66% dei gruppi cura in *Insourcing* le attività di sviluppo/evoluzione, il 13% le affida a una componente del gruppo esterna al perimetro CIPA e solo il 20% a un fornitore esterno. Di contro, l'ambito *Operations* risulta quello con la maggiore presenza di servizi in *outsourcing*: mediamente il 47% dei gruppi li affida a un fornitore esterno, mentre la quota dei gruppi che li mantiene al proprio interno scende al 51%. Percentuali sostanzialmente simili si registrano per le attività di Manutenzione/gestione corrente in tutti gli ambiti applicativi.

Figura 43 - Modalità di *sourcing* per ambiti applicativi



Analizzando le modalità di *sourcing* distintamente per servizi applicativi, emerge che i gruppi tendono a mantenere prevalentemente all'interno i servizi per l'ICT *governance*⁴², Sicurezza informatica, *Procurement* e *Intranet* aziendale; tra quelli prevalentemente in *outsourcing* spiccano Gestione carte, Monetica, Prodotti assicurativi e Personale (HRM) (cfr. Figura 44).

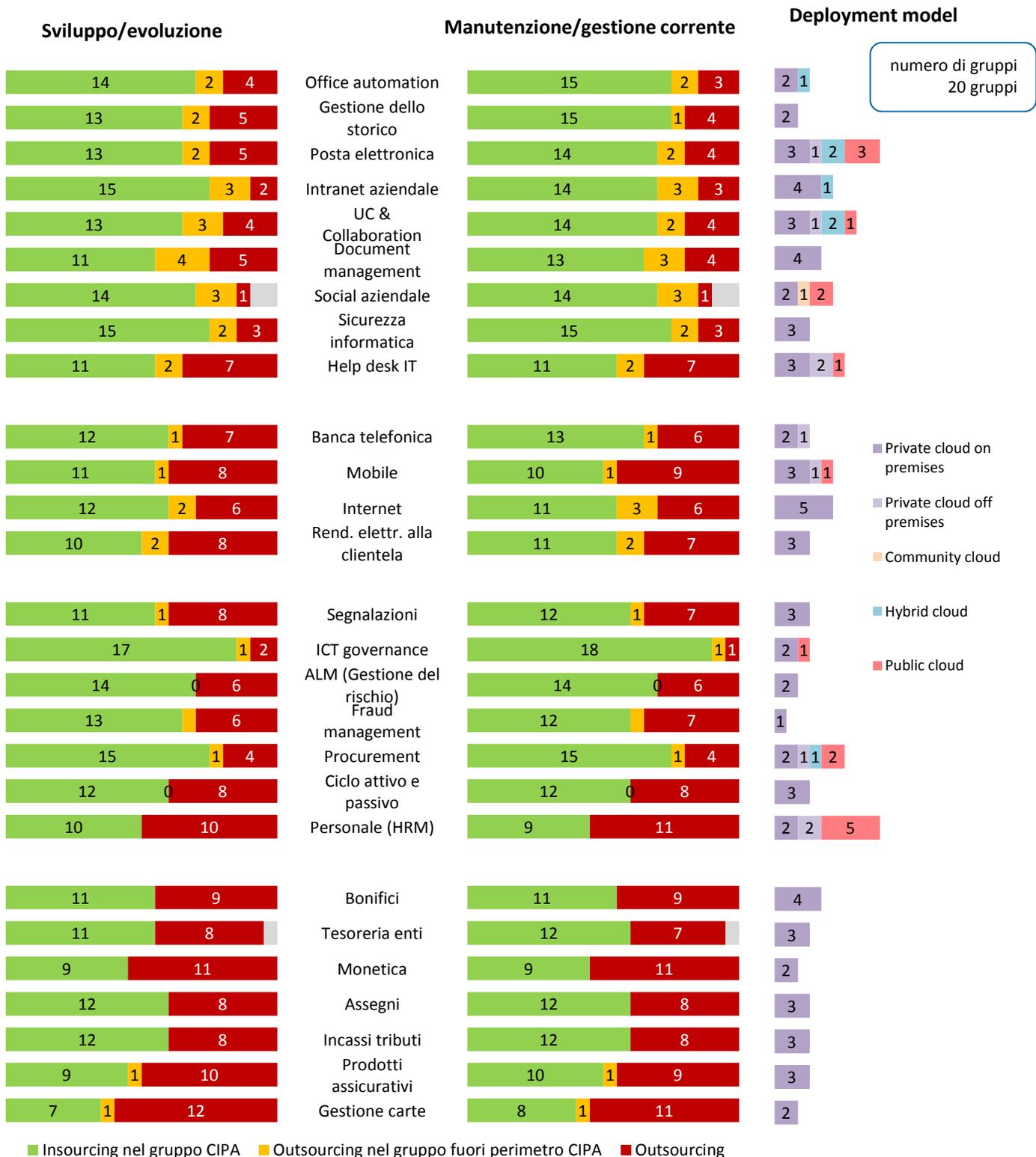
Nella Figura 44 inoltre, per ogni servizio applicativo, viene evidenziato l'eventuale ricorso al *cloud*, con il relativo il *deployment model*. Si osserva che il ricorso al *cloud*, pur se segnalato per tutti i servizi, soprattutto nella modalità *private*, risulta ancora limitato, in particolare nell'ambito

⁴¹ L'analisi si propone di individuare la collocazione prevalente delle attività in termini di "responsabilità diretta".

⁴² Applicazioni a supporto della gestione dell'infrastruttura ICT, monitoraggio delle richieste e dei consumi, di identificazione di anomalie e di *governance* complessiva dei sistemi.

Operations, dove è presente soltanto la tipologia “private cloud on premises”. Viceversa, l’utilizzo del cloud è maggiormente diffuso per alcuni specifici servizi tra i quali emergono Personale (HRM) (segnalato da 9 gruppi, di cui 5 in modalità *public*) e Posta elettronica (segnalato sempre da 9 gruppi, di cui 3 in modalità *public*), seguiti da UC & Collaboration, Help Desk IT e Procurement.

Figura 44 - Modalità di *sourcing* per servizi applicativi



2.5 L'innovazione tecnologica

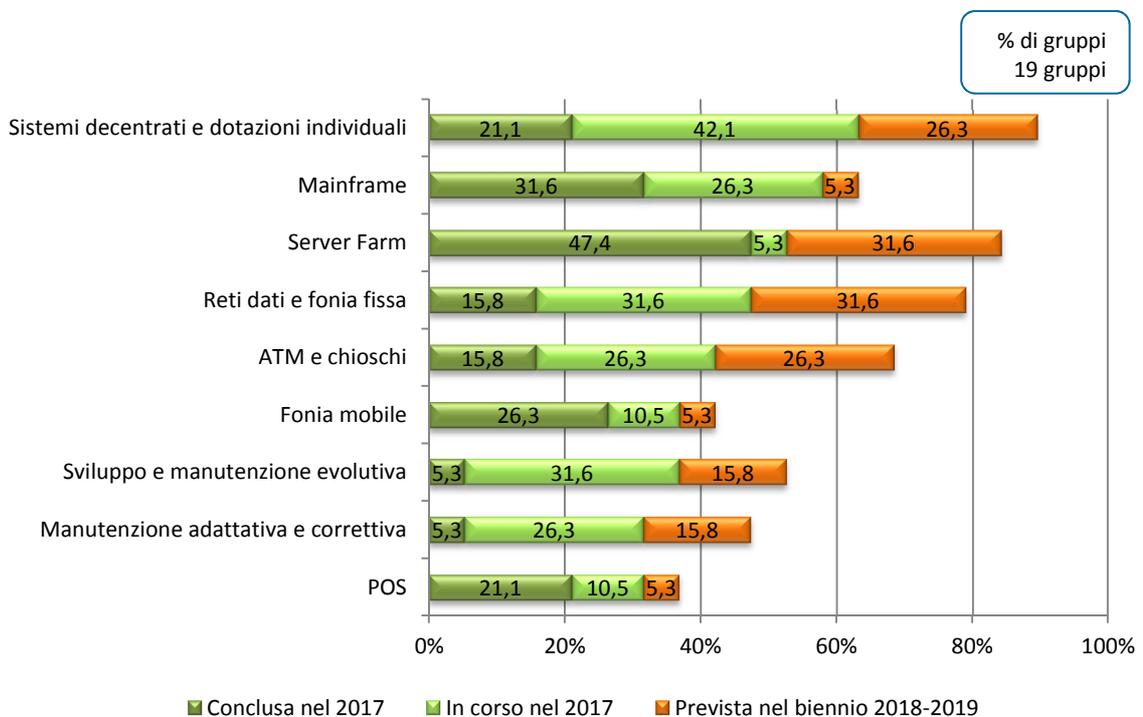
La consueta analisi sui livelli di utilizzo delle tecnologie in ambito bancario, presente nelle precedenti edizioni della Rilevazione Economica, viene da quest'anno sviluppata nella Rilevazione Tecnologica (riservata ai profili tecnologici e di sicurezza), secondo un principio di razionalizzazione degli ambiti di rilevazione. A partire dall'edizione 2018, la Rilevazione Tecnologica, che ogni anno affronta uno specifico tema IT, verrà corredata da una sezione dedicata al monitoraggio dei *trend* di utilizzo dei principali servizi tecnologici.

Proseguono, invece, in questo rapporto le analisi riferite agli elementi organizzativi o gestionali dell'innovazione tecnologica, quali iniziative di innovazione intraprese nelle diverse aree tematiche o finalità dell'innovazione nei processi bancari.

Analizzando gli ambiti di innovazione tecnologica, emerge che le aree tematiche maggiormente interessate da iniziative progettuali, già avviate o pianificate nel biennio 2018-2019, sono: Sistemi decentrati e dotazioni individuali (ad es. rinnovo dei PC, *upgrade* a Windows 10, *Smart Working*), *Server Farm* (ad es. virtualizzazione, *SDDC-Software Define Data Center*, rinnovo infrastrutture, nuove soluzioni di *High Availability* e *Disaster Recovery*, sistemi iperconvergenti), Reti dati e fonia fissa (ad es. VoIP, rinnovo tecnologico/potenziamento rete dati, implementazione *SDN-Software Define Network*) e *Mainframe* (ad esempio: *upgrade* infrastruttura HW, ottimizzazione MIPS).

Le iniziative già concluse nel 2017 hanno riguardato soprattutto l'area *Server Farm* (47,4% dei gruppi) e l'area *Mainframe* (31,6%), mentre quelle pianificate per il biennio 2018-2019 interessano prevalentemente le aree *Server Farm* e Reti dati e fonia fissa, indicate da quasi un gruppo su tre (cfr. Figura 45).

Figura 45 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche



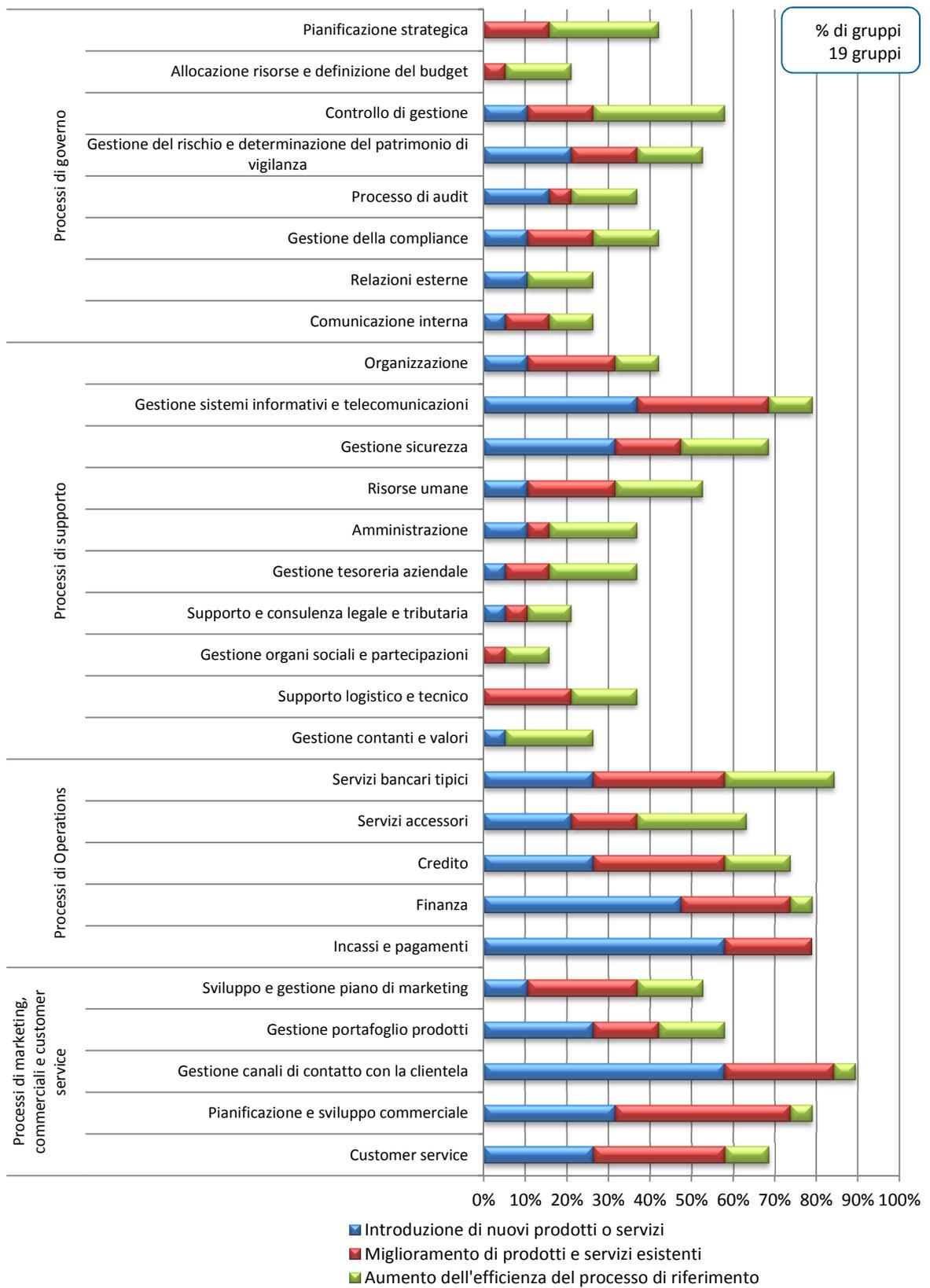
Esaminando la finalità dei progetti di innovazione tecnologica a supporto dei processi bancari, si osserva che le iniziative, concluse o in corso nel 2017, si concentrano soprattutto nelle aree di *business* (Processi di *Operations* e Processi di *marketing* commerciali e *customer service*), come già rilevato anche per il *cash out* IT (cfr. Figura 22).

La Gestione dei canali di contatto con la clientela, nell'area *marketing*, si conferma in assoluto il processo maggiormente coinvolto da interventi di innovazione: quasi il 60% dei gruppi ha introdotto nuovi prodotti o servizi e oltre il 25% ha migliorato quelli esistenti. In seconda posizione si colloca Servizi bancari tipici, nell'area *Operations*, per il quale l'85% dei gruppi dichiara di avere avviato progetti che, in un terzo dei casi, sono finalizzati all'efficientamento del processo. Sempre nell'area *Operations*, seguono i processi Incassi e pagamenti e Finanza, indicati da quasi l'80% dei gruppi, caratterizzati da una significativa attività per l'introduzione di nuovi prodotti o servizi (indicata rispettivamente dal 58% e 47% dei gruppi).

Tra i processi di *Supporto*, emerge Gestione dei sistemi informativi e telecomunicazioni, segnalato da quasi l'80% del campione, con una lieve prevalenza per i progetti mirati a introdurre nuovi prodotti o servizi; segue Gestione sicurezza per quasi il 70% del campione.

Per quanto concerne, infine, l'innovazione nei Processi di governo, al primo posto si colloca Controllo di Gestione (circa il 58% dei gruppi), dove prevale l'attenzione all'aumento dell'efficienza (cfr. Figura 46).

Figura 46 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi



In Appendice sono riportate le analisi sulle finalità dell'innovazione tecnologica per classe dimensionale dei gruppi (cfr. da Figura 97 a Figura 99).

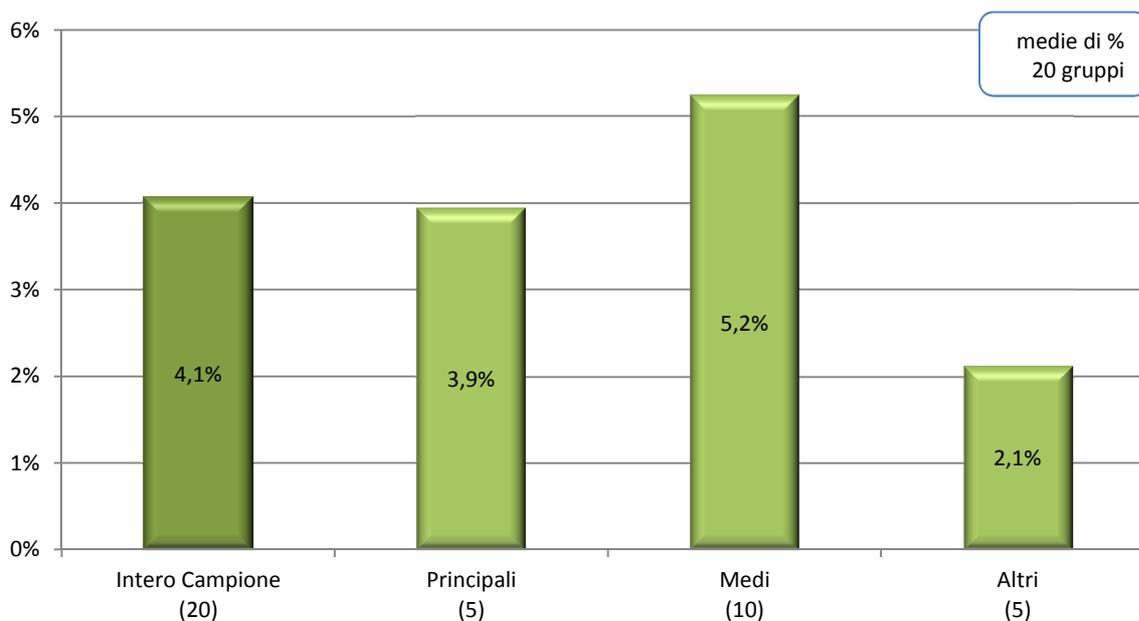
2.6 Composizione del personale IT

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 Dirigenti⁴³.

Il rapporto tra il numero dei dipendenti IT e l'intera compagine del personale, con riferimento all'intero campione, è pari in media al 4,1%. Analizzando tale rapporto per classe dimensionale dei gruppi, si osserva che i gruppi Principali sono quelli che più si avvicinano al valore medio (3,9%), mentre il rapporto risulta maggiore per i gruppi Medi (5,2%) e decisamente inferiore per i gruppi Altri (2,1%), che presentano un numero di dipendenti IT più contenuto in quanto ricorrono più ampiamente all'esternalizzazione delle attività informatiche (cfr. Figura 47).

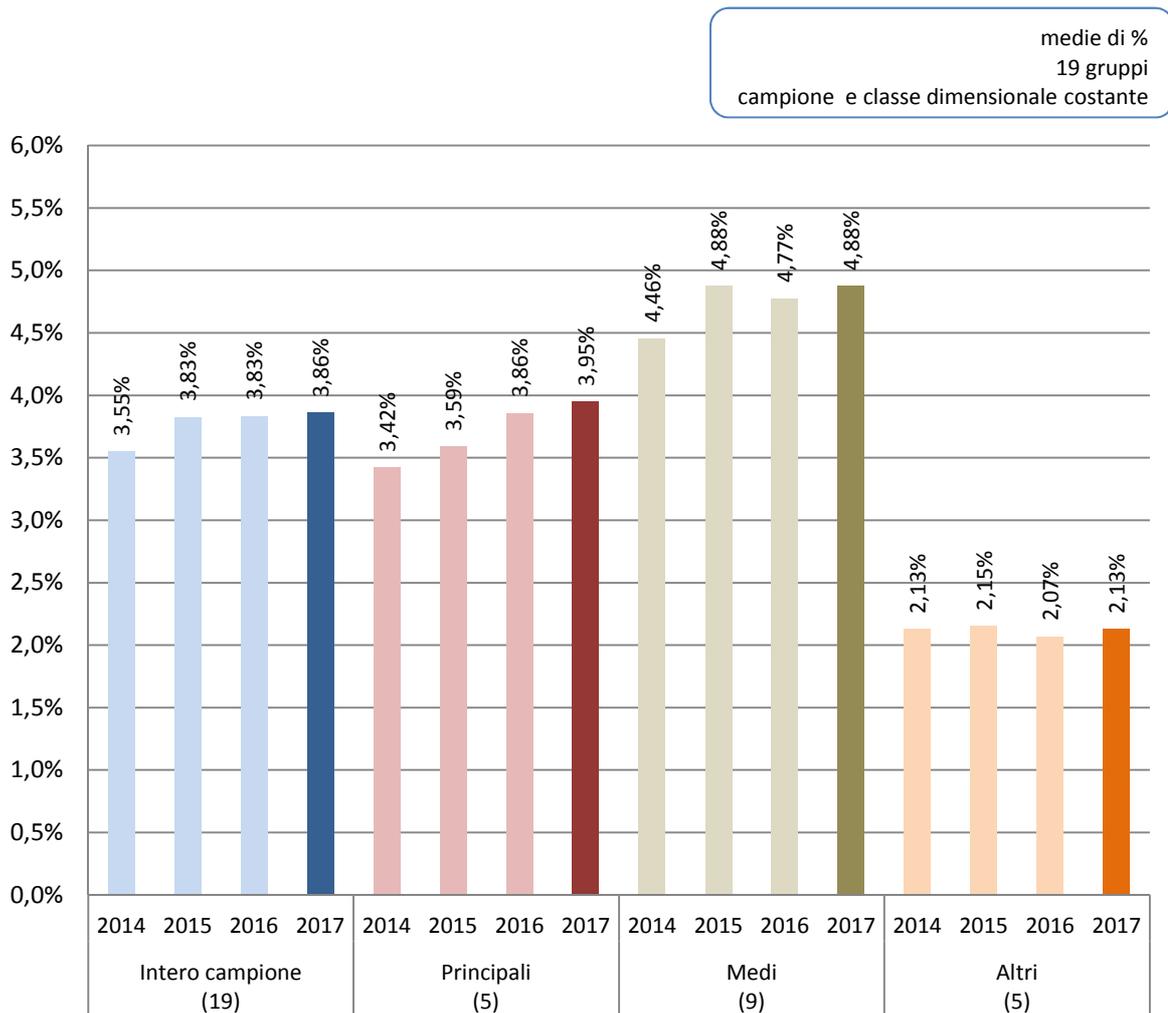
Figura 47 - Rapporto personale IT / totale dipendenti



Esaminando, su un campione costante di 19 gruppi, l'andamento del rapporto tra personale IT e totale dipendenti nel periodo 2014-2017, si osserva che il minimo *trend* in crescita riscontrato a livello dell'intero campione è determinato soprattutto dai gruppi Principali e Medi (cfr. Figura 48).

⁴³ 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 48 - Andamento 2014-2017 del rapporto personale IT / totale dipendenti



Le successive analisi sul personale IT fanno riferimento a un campione costituito dai soli gruppi (16) che dichiarano una media di almeno 50 dipendenti IT, collocati sia all'interno sia all'esterno del settore informatico.

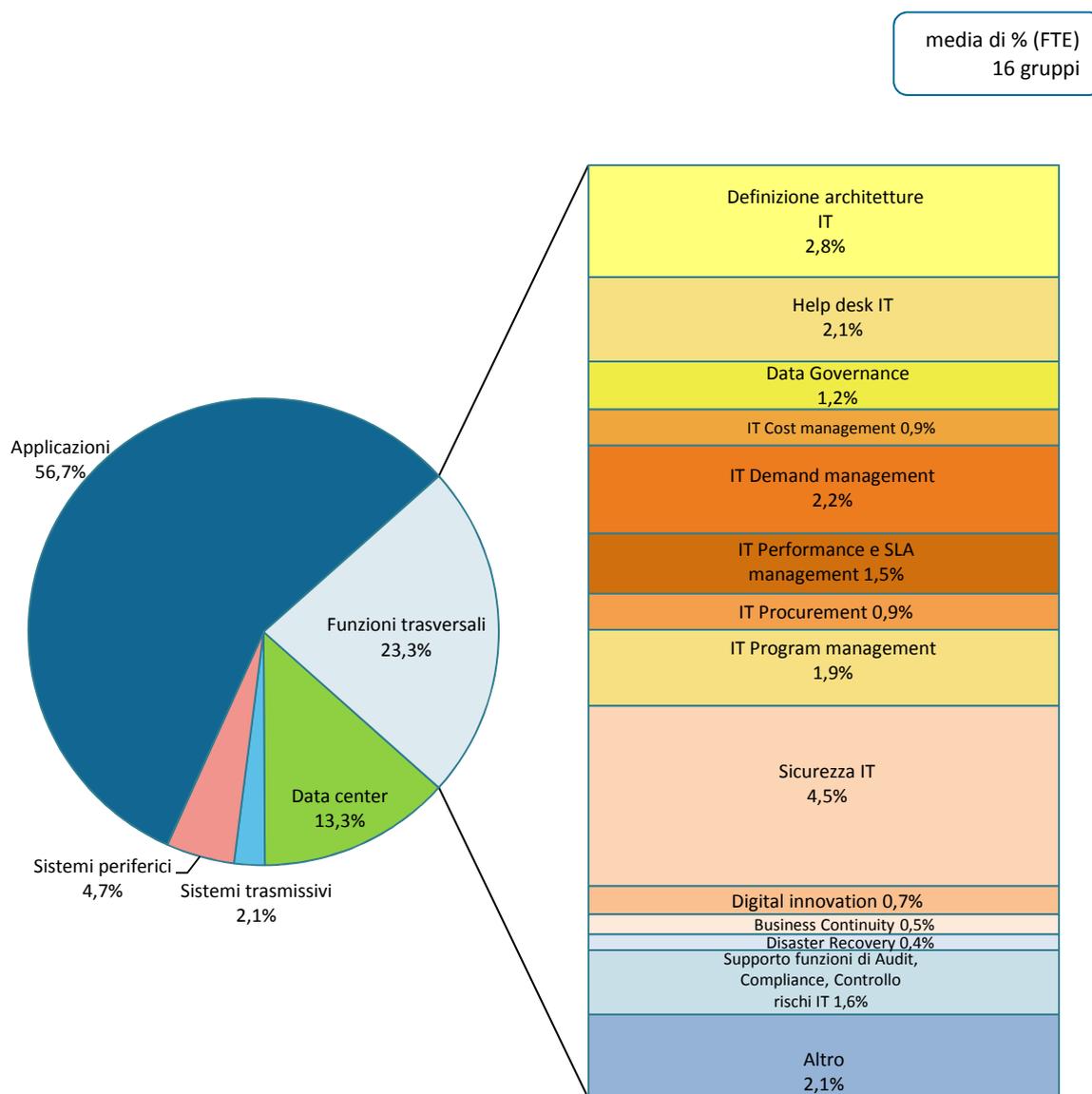
La Figura 49 mostra il personale IT ripartito nelle aree tematiche⁴⁴ di impiego, arricchite da un'ulteriore categoria che raccoglie il personale assegnato alle funzioni trasversali. In questa analisi la quantificazione del personale è stata determinata in termini di FTE⁴⁵ anziché di numero di dipendenti, per consentire la corretta assegnazione di ruoli anche a quella parte del personale impiegata in più ambiti di attività.

La maggior parte del personale IT opera nell'area Applicazioni, dove arriva a rappresentare, in media, il 56,7% di tutto il personale informatico; le altre aree tematiche assorbono complessivamente il 20,1% del personale IT, ripartito tra *Data Center* (13,3%), Sistemi periferici (4,7%) e Sistemi trasmissivi (2,1%). Il restante 23,3% viene distribuito nelle Funzioni trasversali, dove la Sicurezza IT continua ad assorbire il maggior numero di risorse (4,5%), seguita da Definizione architetture (2,8%), *IT Demand Management* (2,2%) e *Help desk IT* (2,1%).

⁴⁴ Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

⁴⁵ *Full time equivalent*.

Figura 49 - Personale IT per aree tematiche e funzioni trasversali



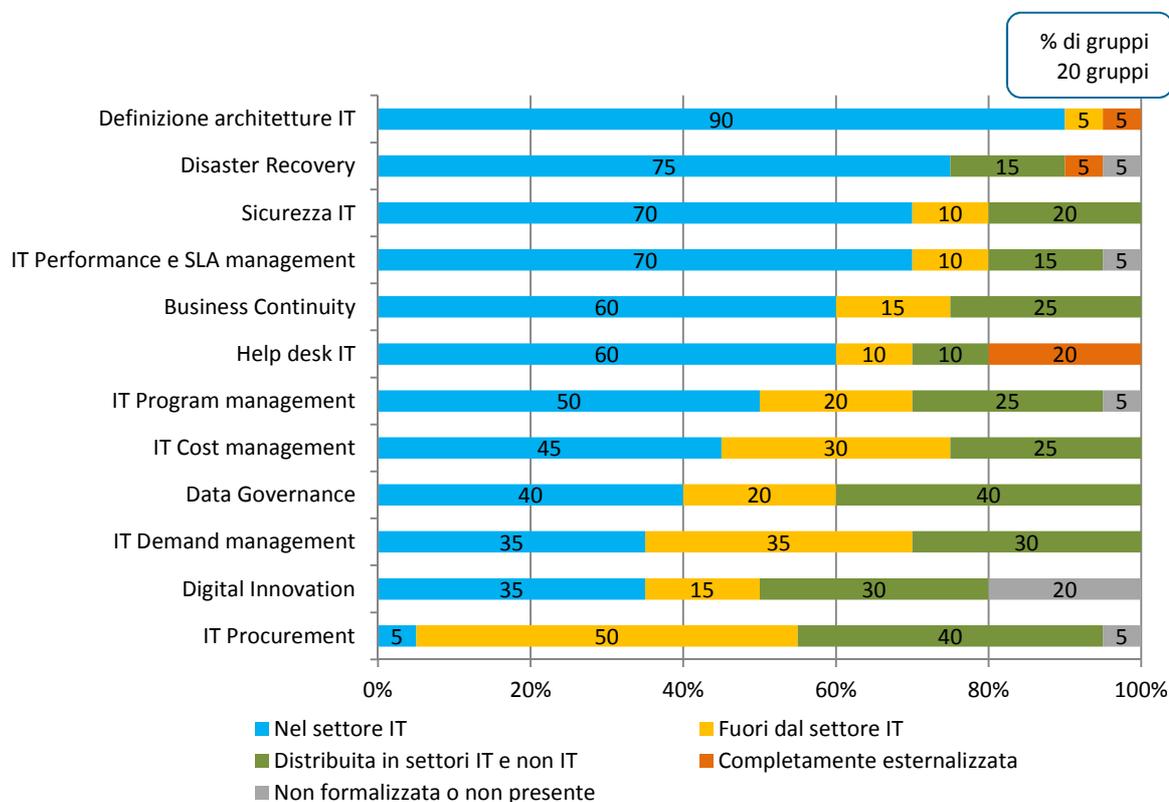
A completamento e arricchimento dell'analisi sulla ripartizione del personale IT nelle funzioni trasversali, è stata esaminata la collocazione organizzativa di queste ultime.

Si conferma la tendenza dei gruppi a mantenere all'interno del settore informatico le funzioni che rivestono un'importanza strategica per l'IT quali: Definizione delle architetture IT (90% dei gruppi), *Disaster Recovery* (75%), Sicurezza IT e *IT Performance e SLA management* (entrambe al 70%). Anche *Business Continuity* e *Help Desk IT* sono prevalentemente mantenute nel settore IT (60%); da notare che quest'ultima funzione risulta completamente esternalizzata per il 20% dei gruppi.

Tra le funzioni collocate prevalentemente fuori dal settore IT spicca l'*IT Procurement* che manifesta una sempre maggiore propensione a "uscire" dai confini dell'IT: nel 2017 solo il 5% dei gruppi ha curato l'acquisizione di beni e servizi informatici all'interno del settore IT, a fronte di un 50% che l'ha affidata a un settore esterno all'IT e di un 40% che l'ha ripartita tra settore IT e non IT.

Interessante notare che la “*Digital innovation*”⁴⁶, inserita per la prima volta nel *panel* delle funzioni esaminate, viene collocata all’interno del settore IT da circa un terzo dei gruppi, mentre un altro terzo la distribuisce tra settori IT e non IT e l’ultimo terzo la posiziona al di fuori del settore IT o addirittura non la formalizza (cfr. Figura 50).

Figura 50 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT

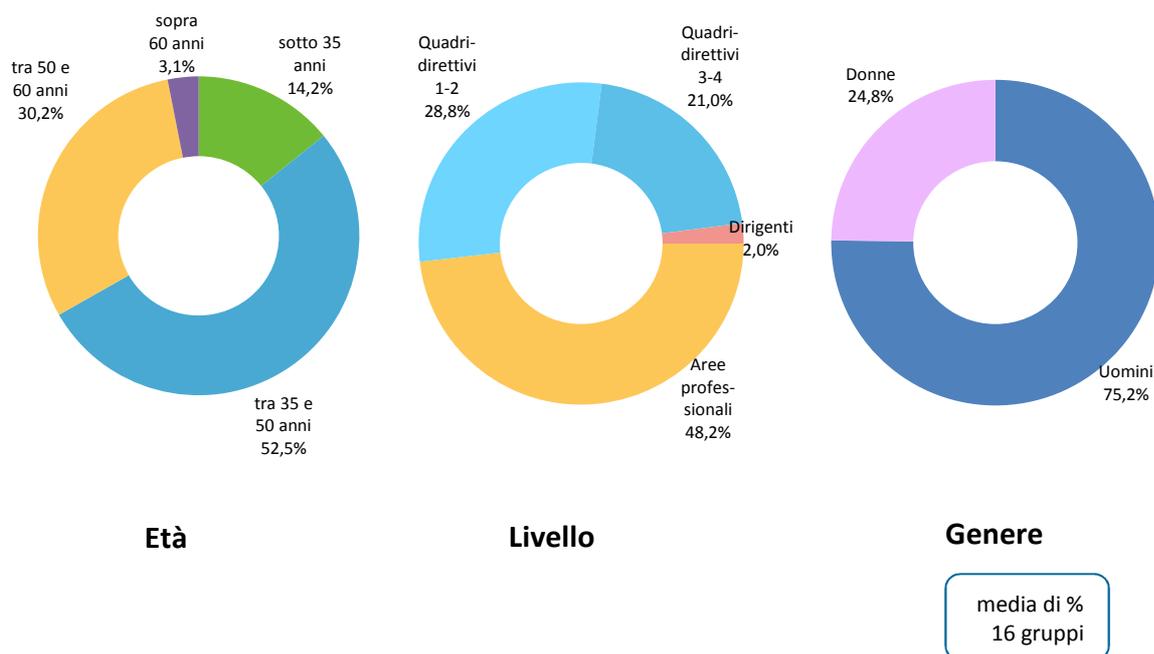


In Appendice sono riportati i risultati dell’analisi per classe dimensionale dei gruppi (cfr. da Figura 100 a Figura 102).

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 (52,5%) si concentra nella fascia d’età tra i 35 e i 50 anni, il 30,2% ha un’età compresa tra 50 e 60 anni e il 3,1% supera i 60, mentre solo il 14,2% ha meno di 35 anni. La percentuale di Dirigenti è pari al 2%; i restanti dipendenti si dividono equamente tra il ruolo contrattuale delle Aree professionali (48,2%) e quello dei Quadri-direttivi (49,8%). Gli uomini continuano a essere in netta maggioranza rispetto alle donne, costituendo in media circa i tre quarti del totale dei dipendenti IT (cfr. Figura 51).

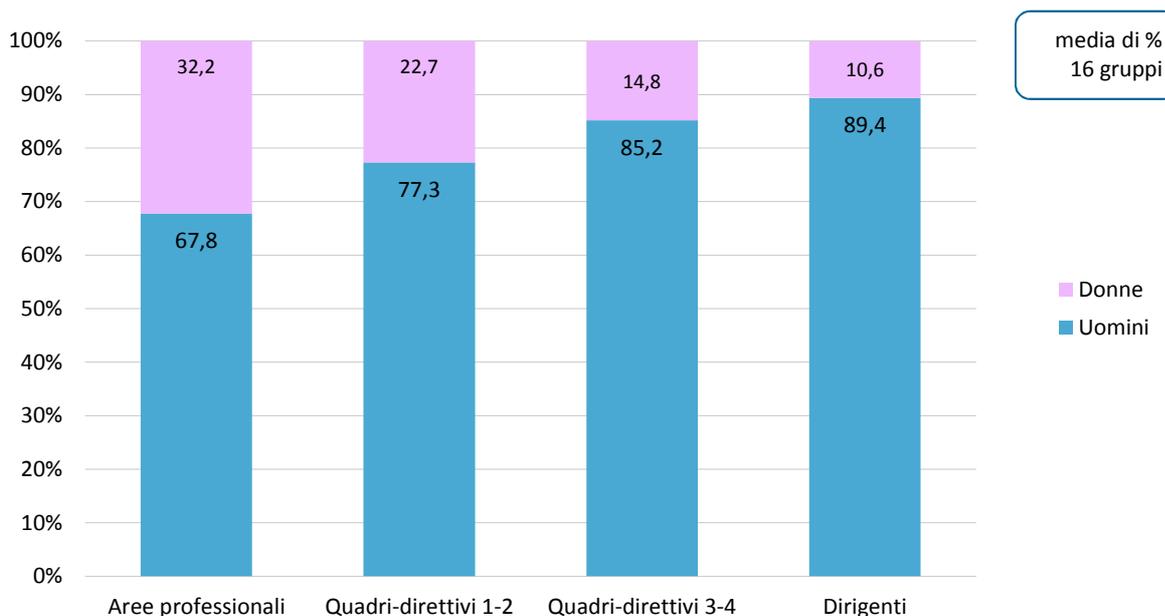
⁴⁶La funzione “*digital innovation*” si occupa dello studio e della valutazione di possibili applicazioni di nuove tecnologie, per promuovere l’utilizzo sempre maggiore di strumenti digitali in ambito aziendale.

Figura 51 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere



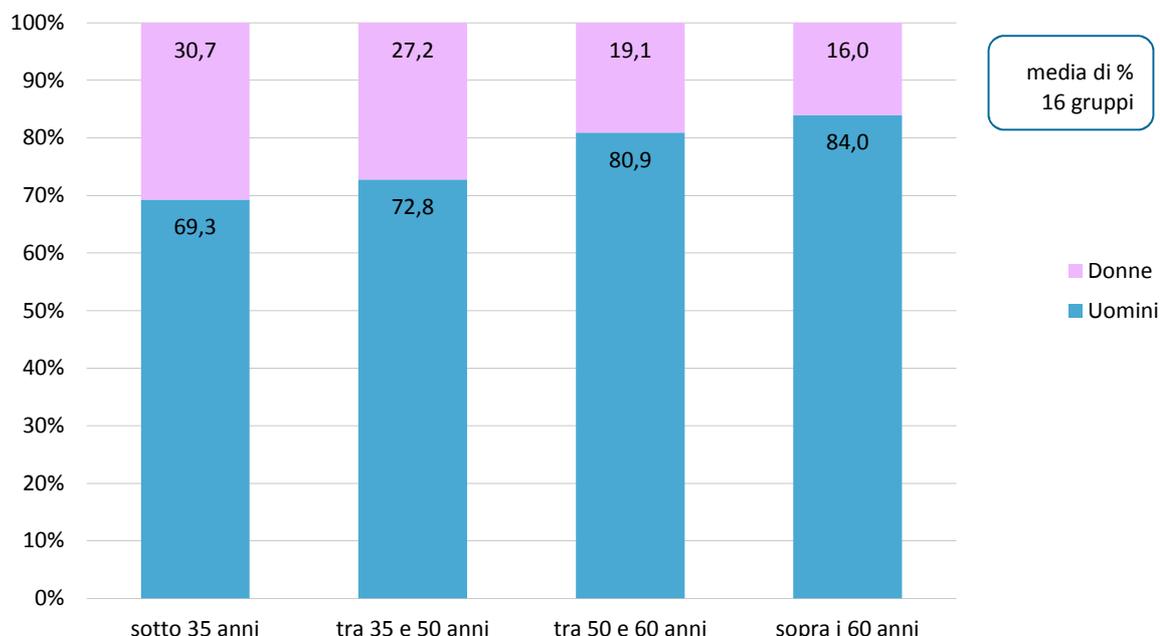
Per tutti i ruoli contrattuali, la presenza delle donne rimane ancora minoritaria rispetto a quella degli uomini e diminuisce al salire nella gerarchia, dal 32,2% delle Aree professionali al 10,6% tra i Dirigenti (cfr. Figura 52). L'andamento del fenomeno negli anni 2015-2017 su un campione costante di 15 gruppi, riportato in Appendice (cfr. Figura 103), mostra una condizione di stabilità della presenza femminile in tutti i livelli contrattuali, con un'eccezione per la fascia dei Dirigenti che nel 2017 registra un significativo aumento della percentuale di donne.

Figura 52 - Personale IT per genere e livello contrattuale



La presenza femminile diminuisce gradualmente al crescere dell'età, passando dal 30,7% delle *under 35* al 16% delle *over 60* (cfr. Figura 53). L'andamento del fenomeno negli anni 2015-2017 su un campione costante di 15 gruppi, riportato in Appendice (cfr. Figura 104), mostra una condizione di sostanziale stabilità della presenza femminile per tutte le fasce d'età, con un'eccezione per la fascia *over 60* che vede raddoppiare la percentuale di donne rispetto agli anni precedenti.

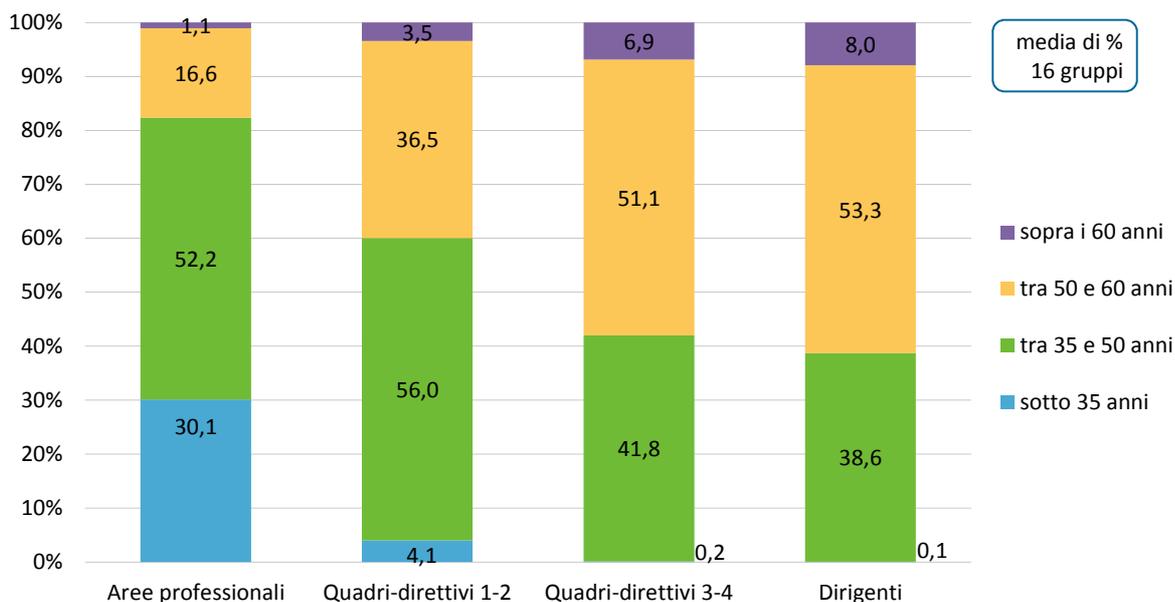
Figura 53 - Personale IT per genere e fascia d'età



Esaminando l'età del personale IT al variare del livello contrattuale, si rileva che i dipendenti sotto i 35 anni si concentrano nelle Aree professionali (30,1%); la percentuale scende al 4,1% tra i Quadri-direttivi 1-2 fino quasi ad azzerarsi tra i Quadri-direttivi 3-4 (0,2%) e i Dirigenti (0,1%). Situazione opposta si verifica per gli *over 50*, la cui presenza è limitata al 17,7% (di cui l'1,1% con più di 60 anni) nelle Aree professionali e aumenta gradualmente al crescere del livello contrattuale fino a rappresentare il 61,3% (di cui l'8% *over 60*) tra i Dirigenti. Più stabile, nei quattro segmenti, risulta la presenza di personale di età compresa tra 35 e 50, che rappresenta poco più della metà della compagine nelle due fasce più basse e si attesta intorno al 40% in quelle più alte (cfr. Figura 54).

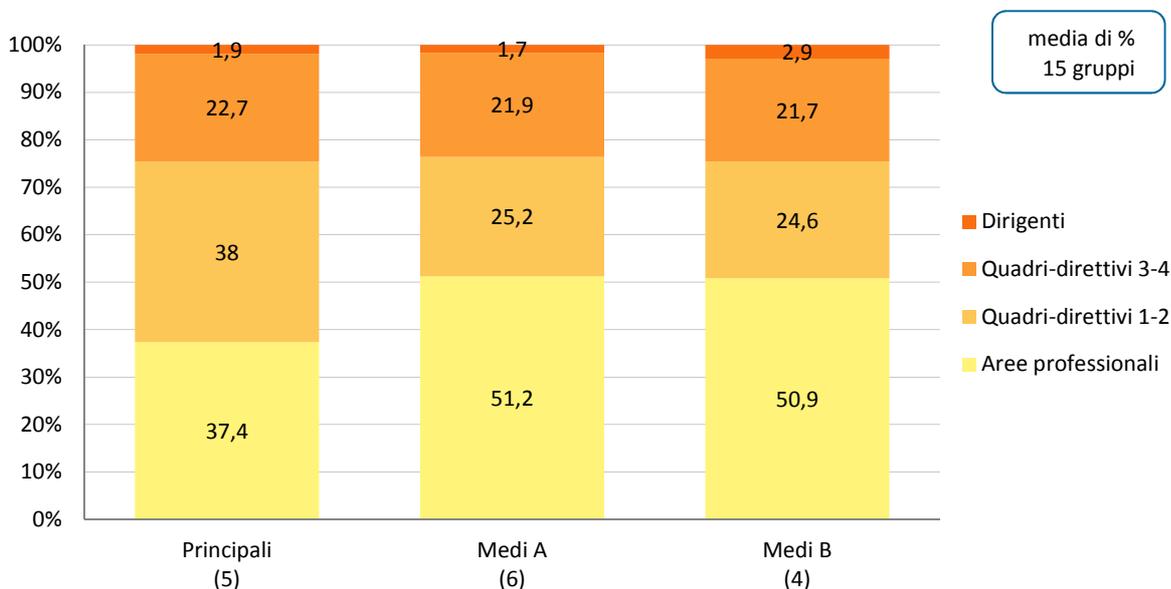
L'andamento del fenomeno nel triennio 2015-2017 su un campione costante di 15 gruppi, riportato in Appendice (cfr. Figura 105), mostra un *trend* in leggero aumento degli *over 60* tra i quadri direttivi, più marcato tra i Dirigenti.

Figura 54 - Personale IT per fascia d'età e livello contrattuale



Esaminando il livello contrattuale dei dipendenti IT per classe dimensionale⁴⁷, si osserva che nei gruppi Principali la compagine è composta soprattutto da Quadri direttivi (60,7%) e, in misura minore, da personale inquadrato nelle Aree professionali (37,4%); i gruppi Medi A e Medi B evidenziano invece un rapporto quasi paritario tra Quadri direttivi e Aree professionali. La percentuale dei Dirigenti risulta simile in tutte le classi, mantenendosi su valori inferiori al 3% (cfr. Figura 55).

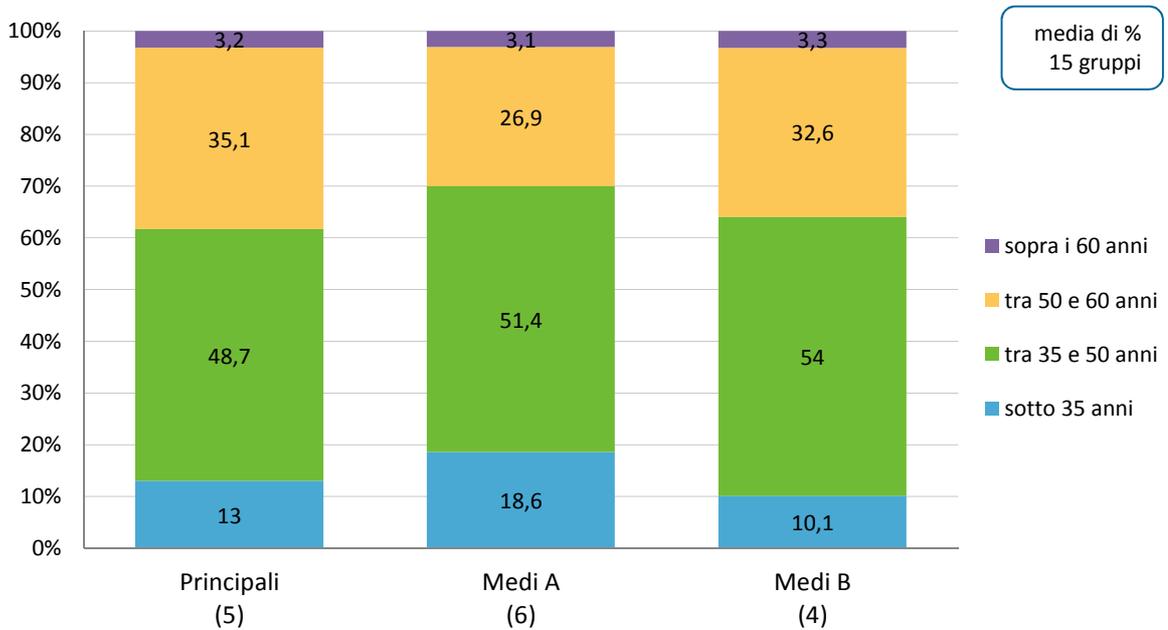
Figura 55 - Personale IT per livello contrattuale per classe dimensionale



⁴⁷ Dalle elaborazioni per classe dimensionale è stata esclusa la classe Altri, cui appartiene un solo gruppo del campione di riferimento.

Analizzando l'età dei dipendenti IT in relazione alla classe dimensionale dei gruppi, emerge una maggiore presenza di personale "più anziano" nei gruppi Principali, dove la percentuale media di dipendenti sopra i 50 anni è superiore rispetto a quella dei gruppi Medi A e Medi B; i Medi A, di contro, si distinguono per la maggiore presenza di *under 35*, che rappresentano il 18,6% della compagine (cfr. Figura 56).

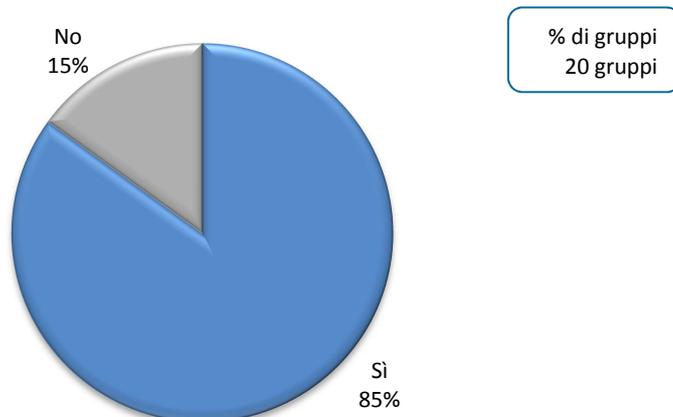
Figura 56 - Personale IT per fascia d'età per classe dimensionale



2.7 Nuove modalità di lavoro previste per il personale

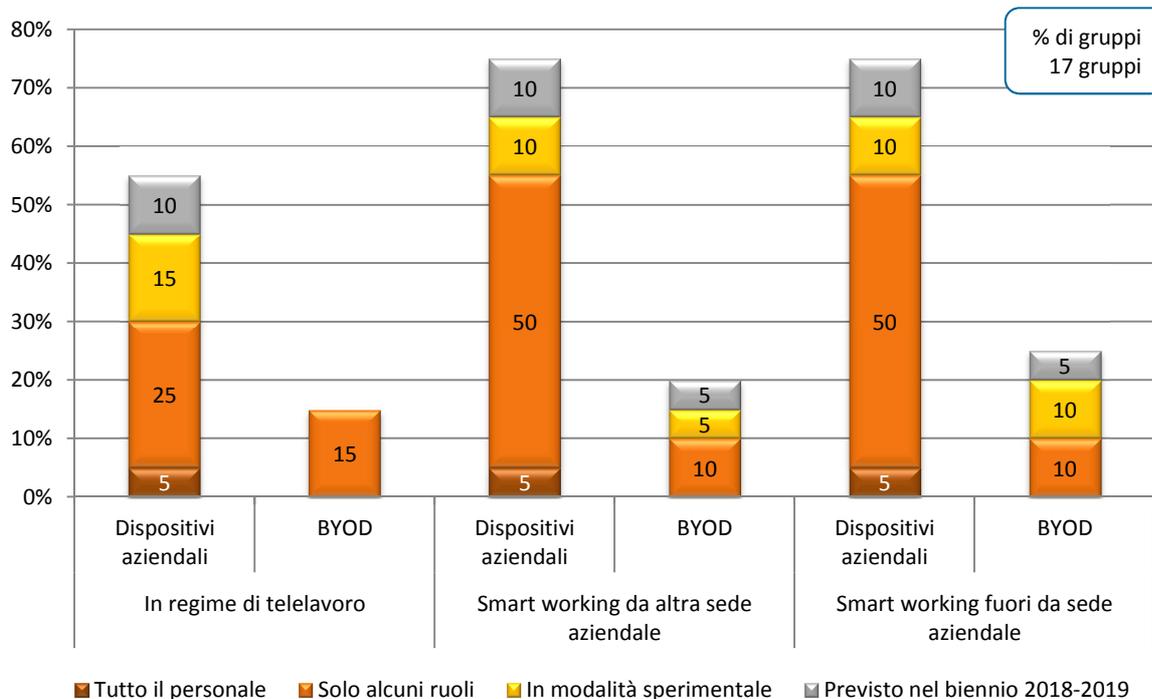
L'85% dei gruppi ha già adottato, o prevede di farlo entro il 2019, forme di lavoro flessibile, consentendo ai dipendenti (IT e non IT) di operare da remoto tramite dispositivi aziendali o dispositivi personali (BYOD- *Bring Your Own Device*) (cfr. Figura 57).

Figura 57 - Lavoro flessibile per il personale (IT e non IT)



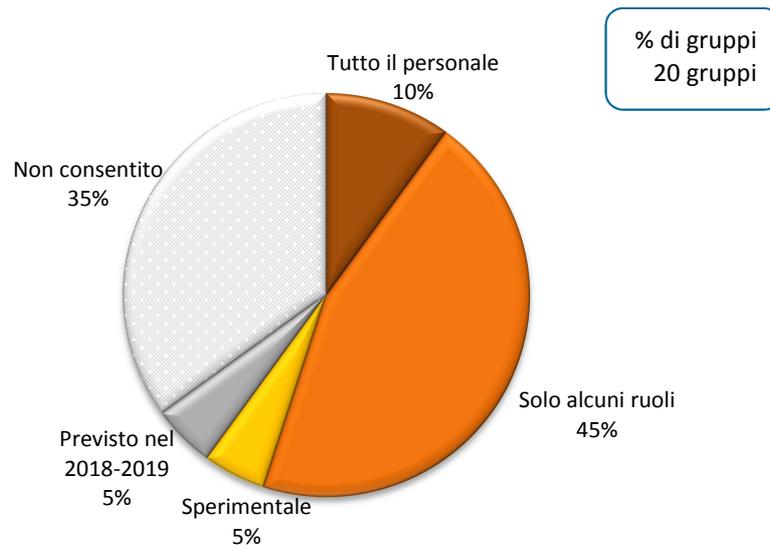
Forme strutturate di telelavoro o di *smart working* con dispositivi aziendali sono molto diffuse: emerge infatti che il 65% dei gruppi, considerando anche le forme sperimentali, già consente il lavoro in *smart working* fuori dalla sede aziendale e il 45% in regime di telelavoro; in entrambi i casi tali forme di flessibilità sono perlopiù limitate ad alcuni ruoli. Il lavoro da remoto con dispositivi personali (BYOD) risulta invece scarsamente diffuso (cfr. Figura 58).

Figura 58 - Forme di lavoro flessibile per il personale (IT e non IT)



L'analisi di dettaglio sul ricorso al modello BYOD evidenzia una situazione del tutto sovrapponibile a quella rilevata per il 2016, con un 60% del campione (12 gruppi) che lo prevede: il 45% ne limita l'utilizzo ad alcuni ruoli, il 10% lo estende a tutto il personale e il 5% (1 gruppo) ne fa un uso sperimentale. Il restante 40% del campione si divide tra un 5% (1 gruppo) che ne prevede l'adozione entro il 2019 e un 35% (7 gruppi) che non lo consente (cfr. Figura 59).

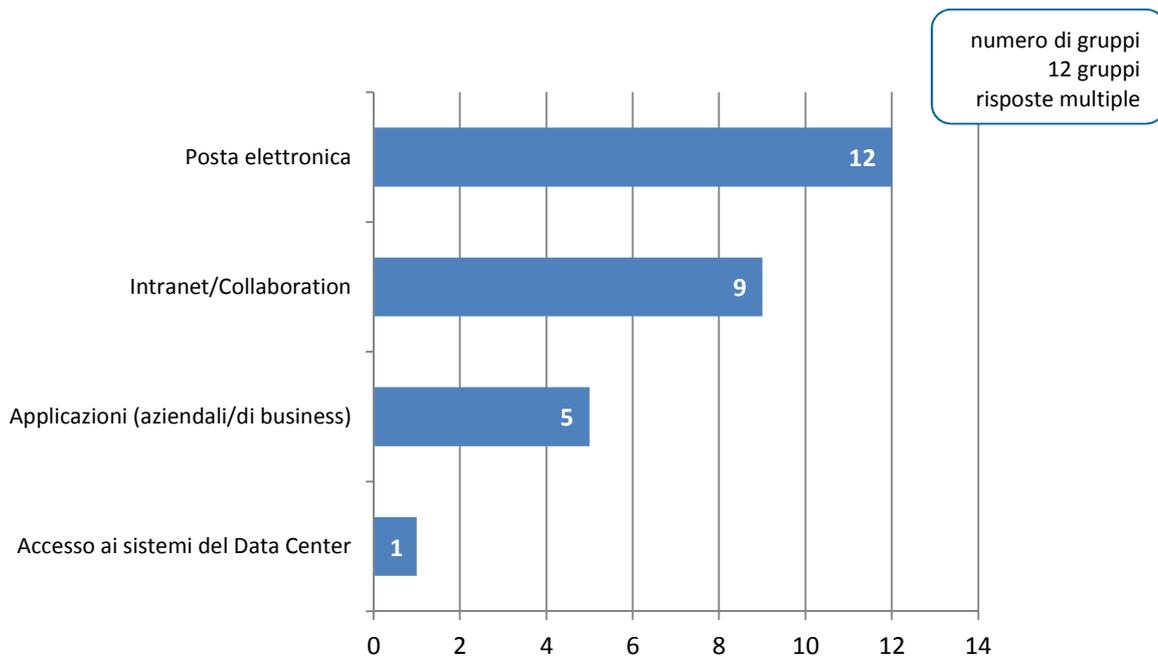
Figura 59 - Lavoro del personale (IT e non IT) in modalità BYOD



In Appendice è riportata l'analisi sul ricorso al lavoro in modalità BYOD per classe dimensionale dei gruppi (cfr. Figura 106).

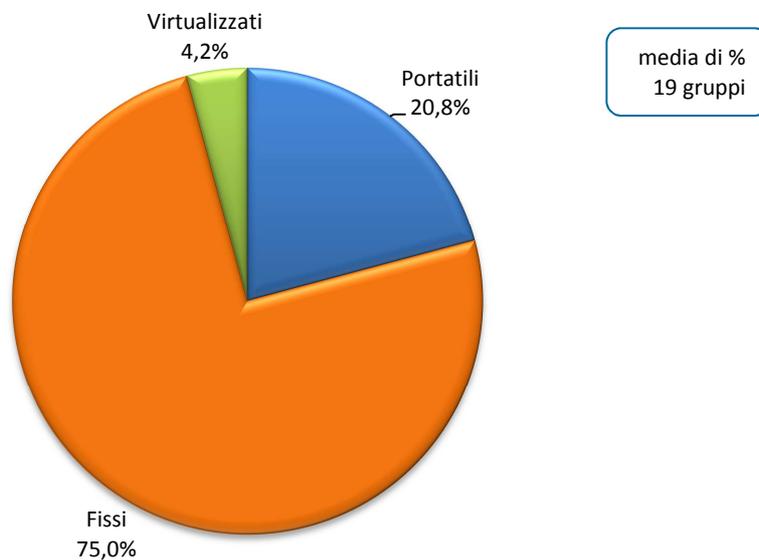
Analizzando i servizi resi disponibili in BYOD, per i 12 gruppi che lo consentono, emerge che al primo posto si colloca il servizio di posta elettronica (tutti); 9 gruppi rendono disponibili gli ambienti *Intranet/Collaboration*, 5 gruppi le Applicazioni aziendali e di *business* e solo uno l'accesso ai sistemi del *Data center* (cfr. Figura 60).

Figura 60 - Servizi disponibili in modalità BYOD per il personale (IT e non IT)



Infine, con riferimento alla tipologia dei Posti di Lavoro a disposizione del personale (IT e non IT) per le attività “standard”⁴⁸, emerge che, mediamente, il 75% dei PC sono fissi, il 20,8% portatili e il 4,2% virtualizzati (cfr. Figura 61).

Figura 61 - Tipologie di Posti di lavoro standard



⁴⁸Sono esclusi da questa analisi i Posti di Lavoro appositamente equipaggiati per lo svolgimento di particolari attività (es: finanza, trattamento del contante).

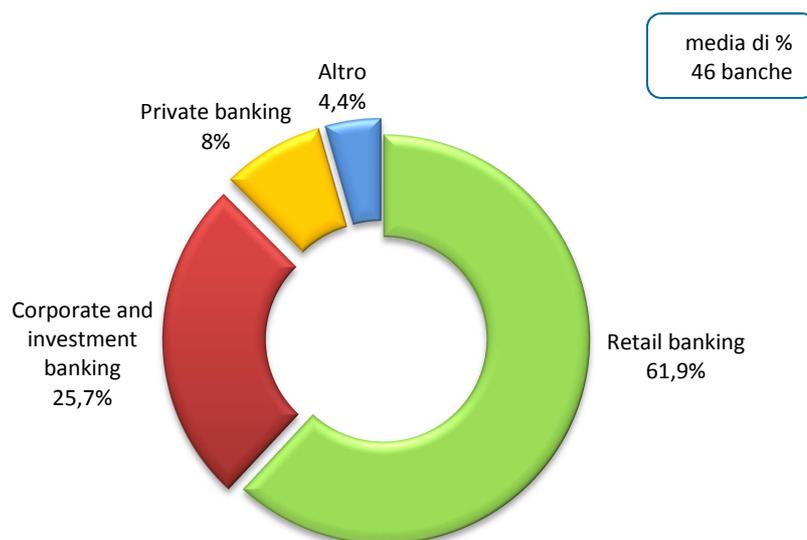
Capitolo 3. Banche individuali

3.1 Profili organizzativi delle banche

Il campione esaminato nell'analisi individuale è costituito da 46 banche - di cui 7 "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non partecipanti alla Rilevazione - che rappresentano il 66,6% dell'intero sistema bancario in termini di fondi intermediati.

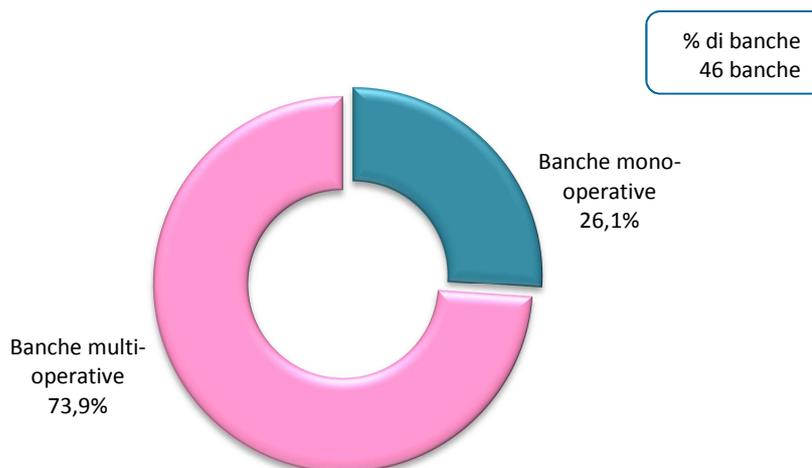
Analizzando l'operatività bancaria del campione, sulla base del margine di intermediazione, emerge che il *retail banking* rappresenta l'attività prevalente, con una percentuale media del 61,9%; seguono, a distanza, il *corporate and investment banking* (25,7%) e il *private banking* (8%). Sedici banche dichiarano di svolgere anche altre attività quali, ad esempio, tesoreria, finanza, attività per clientela istituzionale e attività non-core, che incidono sull'operatività complessiva per una percentuale media del 4,4% (cfr. Figura 62).

Figura 62 - Operatività delle banche



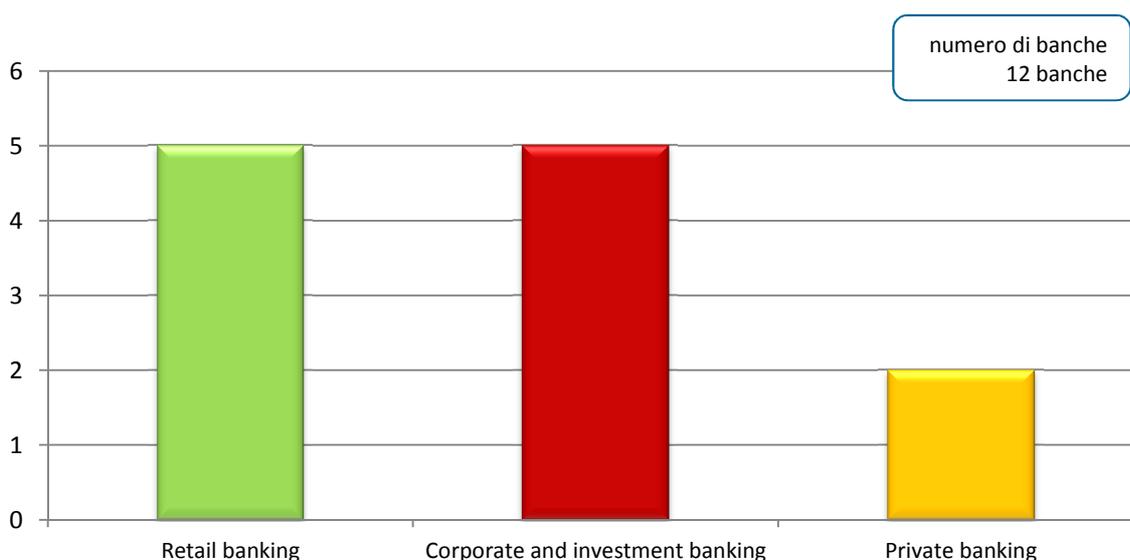
Rispetto al campione totale delle 46 banche, il 73,9% dichiara di svolgere più di una attività, seppure con peso diverso, mentre il 26,1% opera in un solo comparto (cfr. Figura 63).

Figura 63 - Ripartizione delle banche in base all'operatività



Delle dodici banche mono-operative cinque svolgono attività di *retail banking*, cinque operano unicamente nel *corporate and investment banking* e due nel *private banking* (cfr. Figura 64).

Figura 64 - Attività bancaria delle banche mono-operative

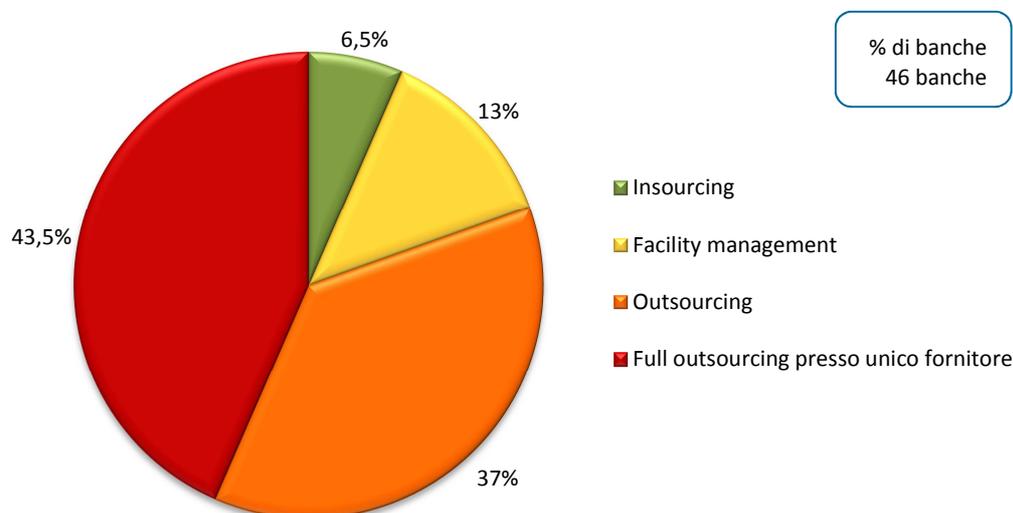


Analizzando il modello di *sourcing* IT prevalente, emerge che solo il 6,5% delle banche gestisce al proprio interno le risorse IT, adottando un modello *insourcing* nel quale le infrastrutture del *Data Center* (*Hardware* e *Software di base*) e le applicazioni sono gestite dalla banca indipendentemente dalla presenza di forme di *outsourcing* selettivo per singole iniziative o singoli ambiti. Il 13% delle banche si basa su un modello "misto", affida cioè all'esterno⁴⁹ le infrastrutture del *Data Center* e mantiene invece internamente la gestione delle applicazioni (*Facility management*). Il modello prevalente è però decisamente l'*outsourcing*: l'80,5% delle banche

⁴⁹ A una componente del gruppo, interna o esterna al perimetro CIPA, a un consorzio di banche, ad altra banca o gruppo bancario o a un *vendor* IT.

affida infatti all'esterno sia la gestione delle infrastrutture del *Data Center* (*Hardware* e *Software* di base) sia le Applicazioni e, per il 43,5%, il fornitore è unico (*Full outsourcing*) (cfr. Figura 65).

Figura 65 - Modello di *sourcing* IT prevalente delle banche



Di seguito vengono esaminate le scelte di *sourcing*⁵⁰ effettuate dalle banche distintamente per le infrastrutture del *Data Center* (*Hardware* e *Software* di base) e per le Applicazioni. In particolare, per entrambe, è stato analizzato, seguendo un criterio di prevalenza, di chi è la proprietà, chi segue lo sviluppo/evoluzione e chi cura la manutenzione/gestione corrente, distinguendo tra: la banca stessa, un'altra banca del gruppo CIPA, una società strumentale del gruppo CIPA, uno o più fornitori esterni⁵¹.

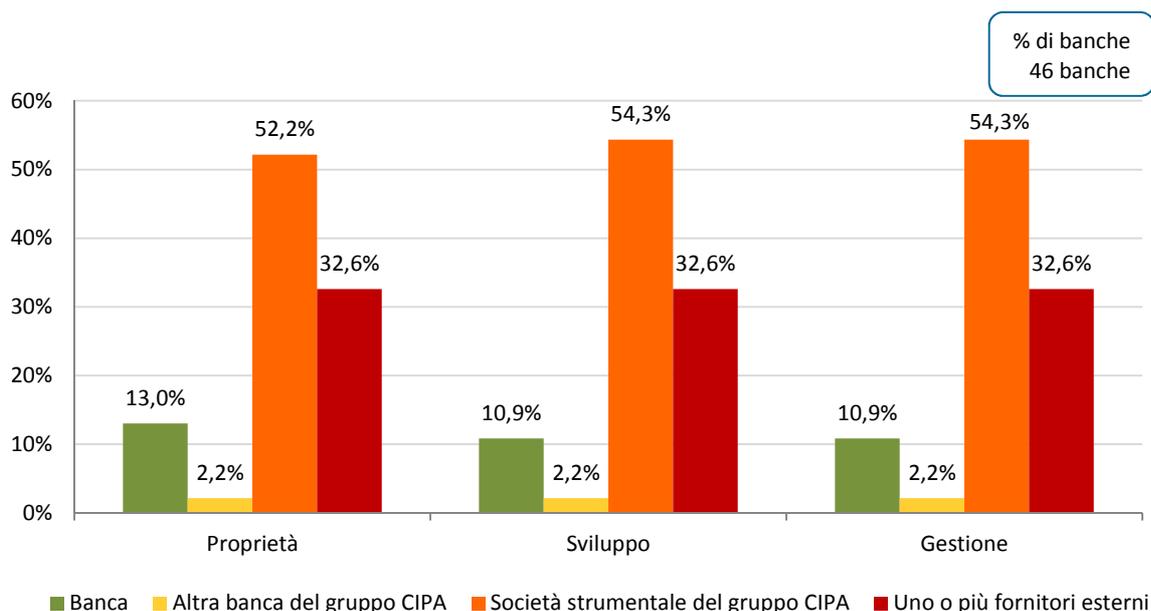
Dall'analisi è possibile notare, sia per le infrastrutture del *Data Center* sia per le Applicazioni, la presenza di una forte correlazione tra chi segue lo sviluppo/evoluzione, chi cura la manutenzione/gestione corrente e chi detiene la proprietà, che fa ipotizzare che quasi sempre i tre soggetti coincidano.

In particolare, con riferimento alle infrastrutture *Data Center*, si osserva che per oltre la metà delle banche proprietà, sviluppo/evoluzione e manutenzione/gestione corrente sono in carico a una Società strumentale del gruppo CIPA, poco meno di un terzo si affida a uno o più fornitori esterni mentre circa una banca su dieci possiede, sviluppa e gestisce internamente il proprio *Data Center* (cfr. Figura 66).

⁵⁰ Indipendentemente dalla presenza di forme di *outsourcing* selettivo per singole iniziative o singoli ambiti.

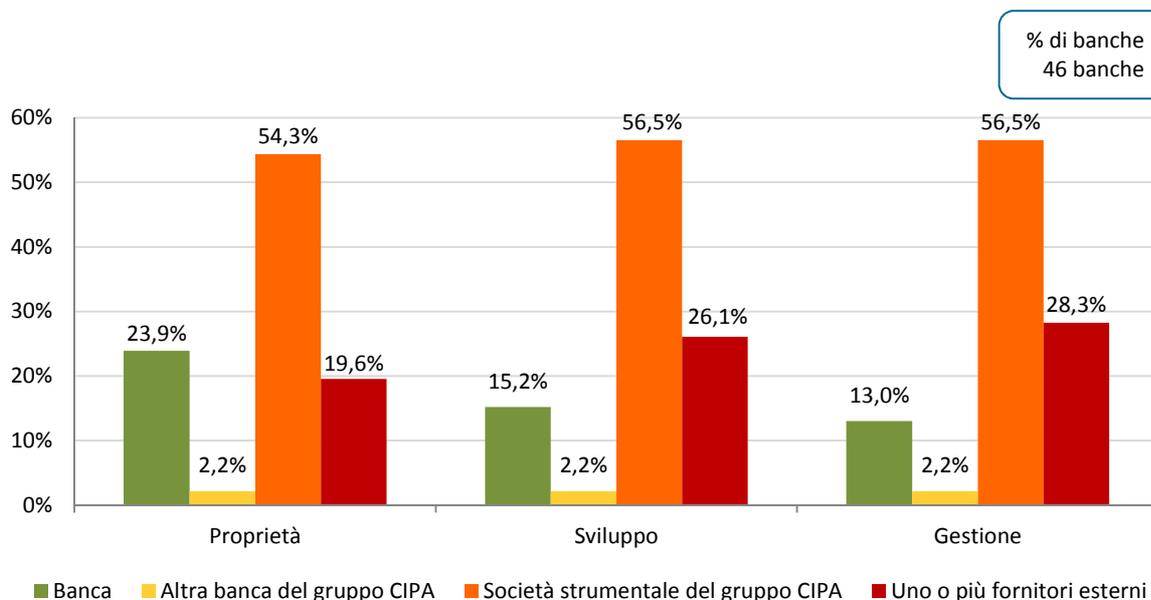
⁵¹ Componente del gruppo esterna al perimetro CIPA, altra banca/altro gruppo bancario, consorzio di banche, IT vendor.

Figura 66 - Proprietà, sviluppo, gestione del Data Center



La stessa analisi, riferita alle Applicazioni, mostra un andamento simile. Per oltre la metà delle banche proprietà, sviluppo/evoluzione e manutenzione/gestione corrente sono in carico a una società strumentale del gruppo CIPA, mentre è leggermente diversa la rilevanza della banca e del fornitore esterno: l'andamento decrescente della colonna verde (banca) e quello crescente della colonna rossa (fornitore esterno) indicano infatti una maggiore propensione delle banche a mantenere internamente la proprietà del *software* e a delegare all'esterno le funzioni di sviluppo/evoluzione e manutenzione/gestione (cfr. Figura 67).

Figura 67 - Proprietà, sviluppo, gestione delle Applicazioni delle banche



3.2 La spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi

Nel 2017 il TCO delle 46 banche del campione individuale si attesta complessivamente a 4.221 milioni di euro, mentre il valore del *cash out* è pari a 4.267 milioni di euro⁵².

Anche per le banche è stato utilizzato il modello di analisi dei costi per “aree tematiche” e per “fattori produttivi”⁵³ adottato per i gruppi.

Come per l’esercizio 2016, i costi di Sicurezza IT sono stati rilevati separatamente⁵⁴, con l’obiettivo di quantificare le spese sostenute per la protezione delle risorse informatiche. Pertanto le quote di TCO attribuite alle varie aree tematiche sono da considerarsi, in linea di massima, al netto dei costi di Sicurezza IT; questi ultimi, per la prima volta⁵⁵, vengono rappresentati in modo esplicito nella voce “Sicurezza IT”.

Sono 41 su 46 le banche che hanno effettuato in modo puntuale⁵⁶ 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 dunque le 41 banche che hanno fornito la ripartizione, risulta che oltre la metà del TCO viene assorbito dalle Applicazioni (50,4%) e poco meno di un quarto dal *Data Center* (23,5%); seguono Sistemi periferici (11,4%) e Sistemi trasmissivi (7,8%). I costi per la Sicurezza IT si attestano al 3,1%, valore da ritenersi ancora sottostimato, presumibilmente a causa della persistente difficoltà nell’isolare puntualmente tali costi. Il 3,9% dei costi risulta, infine, non classificabile. Anche per l’esercizio in esame l’ordine di rilevanza delle aree tematiche risulta lo stesso di quello riscontrato per i gruppi (cfr. Figura 68).

⁵² 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.

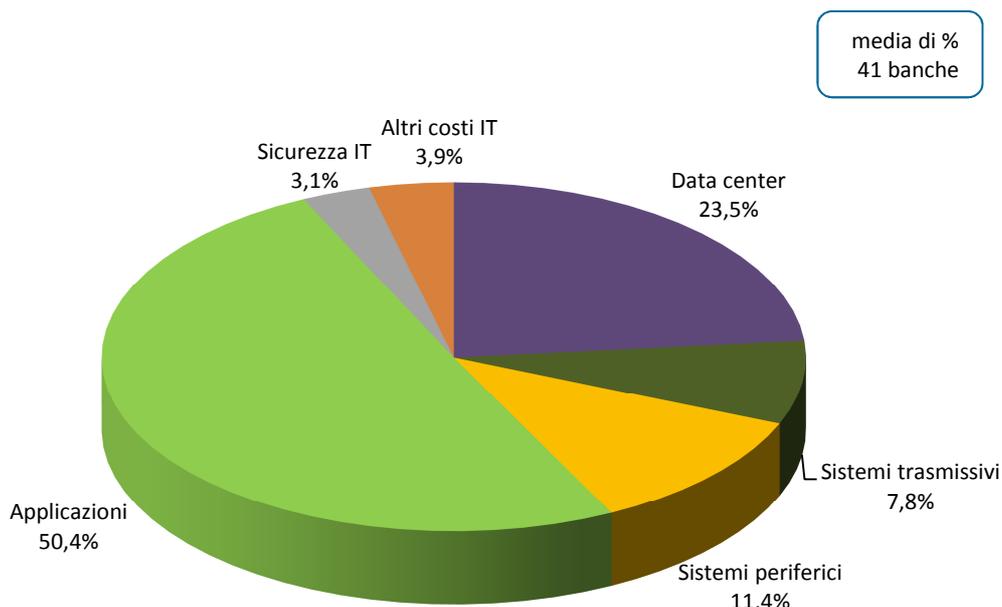
⁵³ Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

⁵⁴ Fino all’esercizio 2015 i costi di sicurezza erano ripartiti nelle aree tematiche.

⁵⁵ Per l’esercizio 2016, i costi di sicurezza IT erano stati inclusi nella voce “Altri costi IT e sicurezza” in quanto non tutte le banche erano state in grado di isolarli con sufficiente precisione.

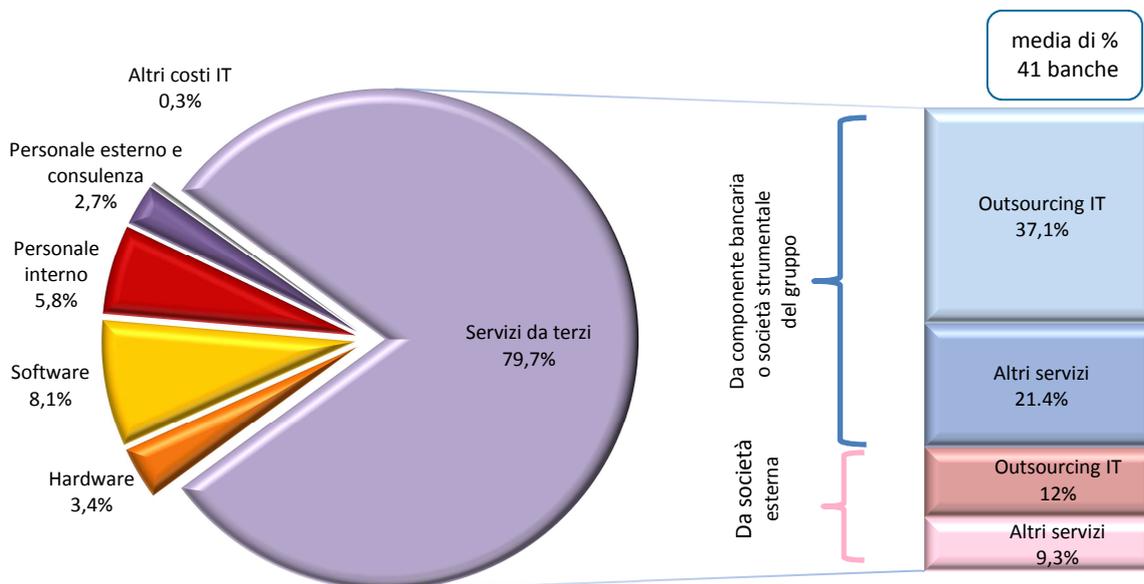
⁵⁶ Ovvero hanno effettuato una ripartizione dei costi sufficientemente dettagliata per garantire una significativa rappresentazione del fenomeno.

Figura 68 - TCO delle banche per aree tematiche



Applicando allo stesso campione l'analisi sulla ripartizione dei costi IT per fattori produttivi, si osserva che il 79,7% del TCO è assorbito da Servizi da terzi, forniti per il 58,5% da una componente bancaria o società strumentale del gruppo di appartenenza e per il 21,3% da una Società esterna (cfr. Figura 69).

Figura 69 - 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 operative⁵⁷ (cfr. Tabella 9).

Per le voci “costi IT”⁵⁸ e “numero dipendenti”⁵⁹ sono stati utilizzati i valori segnalati dalle singole banche nel questionario. Le voci “fondi intermediati”⁶⁰, “margine di intermediazione”, “costi operativi”, “risultato di gestione”⁶¹, “numero di sportelli”⁶², “numero dei rapporti di impieghi e depositi”⁶³ e “prodotto bancario lordo”⁶⁴ sono ricavate dalle segnalazioni di matrice dei conti individuale effettuate dalle banche.

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”⁶⁵, 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 dalle banche per la gestione dell’IT né, tantomeno, un’indicazione di carattere strategico.

⁵⁷ Per la suddivisione delle banche in classi dimensionali, cfr. par. 4.3 - Campione delle banche individuali.

⁵⁸ Viene utilizzato il TCO, al netto dei ricavi.

⁵⁹ Il valore preso a riferimento è la media dei valori mensili dell’anno. Sono esclusi i dipendenti con mansioni IT.

⁶⁰ Il valore preso a riferimento è la media dei valori mensili di 13 mesi (esercizio di riferimento più mese di dicembre dell’esercizio precedente).

⁶¹ Il margine di intermediazione, i costi operativi e il risultato di gestione sono valori presenti nella matrice dei conti individuale.

⁶² Il “numero degli sportelli” è la media dei valori trimestrali dell’anno presenti nell’archivio SIOTEC della Banca d’Italia.

⁶³ 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.

⁶⁴ Il “prodotto bancario lordo” è dato dalla somma delle voci “raccolta diretta”, “raccolta indiretta” e “impieghi totali” presenti nella matrice dei conti individuale.

⁶⁵ Cfr. Note metodologiche, par. 4.3. - Campione delle banche individuali.

Tabella 9 - Indicatori: 46 banche individuali (intero campione)

Indicatori di costo IT	Medie 2017						Coefficienti di variazione 2017						Mediane 2017					
	Maggiori (5)	Grandi (8)	Medie (8)	Piccole A (6)	Piccole B (11)	Part. Oper. (8)	Maggiori (5)	Grandi (8)	Medie (8)	Piccole A (6)	Piccole B (11)	Part. Oper. (8)	Maggiori (5)	Grandi (8)	Medie (8)	Piccole A (6)	Piccole B (11)	Part. Oper. (8)
Costi IT/Fondi intermediati (per mille)	2,0	2,8	2,9	1,9	2,4	0,8	0,34	0,43	0,50	0,13	0,65	0,78	1,9	2,4	2,4	1,8	2,0	0,7
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,6	14,8	8,0	7,3	10,3	9,2	0,41	0,92	0,40	0,10	0,58	0,71	7,4	8,8	7,6	7,2	7,9	8,4
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	27,9	30,2	31,6	24,1	33,1	28,6	0,78	0,43	0,74	0,14	0,66	1,03	30,9	30,2	32,0	24,3	24,4	18,6
Costi IT/Costi operativi (%)	12,1	13,4	13,6	10,0	13,4	17,5	0,25	0,21	0,54	0,12	0,39	0,55	11,8	12,4	11,7	9,5	12,6	15,4
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di €)	231,8	187,5	134,3	122,9	143,0	-	0,31	0,41	0,26	0,14	0,61	-	237,6	168,6	134,9	125,9	120,6	-
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di €)	19,7	21,8	26,5	13,7	27,2	-	0,25	0,43	0,85	0,11	0,79	-	18,3	17,9	15,1	13,6	18,1	-
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,3	6,1	5,1	5,0	6,7	-	0,26	0,36	0,54	0,23	0,75	-	6,4	6,0	4,6	5,1	4,7	-
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,2	1,2	1,4	1,1	1,1	0,8	0,33	0,32	0,76	0,22	0,59	0,70	1,2	1,0	1,1	1,0	1,0	0,7
Altri indicatori	Medie 2017						Coefficienti di variazione 2017						Mediane 2017					
Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)	2,8	2,4	3,2	2,6	3,0	1,6	0,31	0,33	0,52	0,12	0,56	1,07	2,9	2,4	3,1	2,8	2,8	0,9
Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)*	1,2	0,9	0,9	0,7	0,9	1,0	0,73	0,39	0,44	0,27	0,43	1,19	1,0	0,8	0,8	0,7	0,8	0,5
Costi operativi/Fondi intermediati (%)	1,6	2,0	2,2	1,9	2,3	0,6	0,16	0,27	0,19	0,20	0,63	1,01	1,6	2,1	2,2	2,0	2,3	0,3
Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di €)	10,3	8,2	9,2	7,4	9,3	-	0,28	0,36	0,73	0,22	0,61	-	9,3	7,6	6,1	7,3	7,1	-
Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di €)	121,0	69,3	57,0	65,9	73,3	-	0,34	0,17	0,25	0,20	0,51	-	107,9	68,6	60,4	70,6	57,0	-

* 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); 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 2017 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 20 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 operativa⁶⁶.

⁶⁶ Il criterio prevede l'utilizzo, come parametro dimensionale, del "Totale Attivo" (aggregato della Matrice di Vigilanza Consolidata). Nella presente Rilevazione il Totale attivo (al 31.12.2017) si riferisce al gruppo

Applicando tale classificazione, il campione per l'esercizio 2017 risulta così composto: 5 gruppi Principali, 6 gruppi Medi A, 4 gruppi Medi B (in totale 10 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, 23° aggiornamento del 28/12/2017, Revisione integrale - 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 %) ⁶⁷ sono state elaborate solo per le classi con campione significativo (cfr. da Tabella 12 a Tabella 17 in Appendice).

bancario 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 > 30 miliardi;
- **Medi B** per totale attivo ≤ 30 miliardi e > 20 miliardi;
- **Altri** per totale attivo ≤ 20 miliardi.

⁶⁷ 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	
1030	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
2008	Gruppo UniCredit
3069	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
3111	Gruppo Unione di Banche Italiane – UBI Banca
5034	Gruppo Banco BPM
6 gruppi Medi A	
1005	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
3032	Credito Emiliano – CREDEM
5387	Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna
5696	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
6230	Gruppo bancario Crédit Agricole Italia
10631	Gruppo bancario Mediobanca
4 gruppi Medi B	
3062	Gruppo bancario Mediolanum
3104	Gruppo Deutsche Bank
5216	Gruppo Credito Valtellinese
6175	Gruppo CARIGE
5 gruppi Altri	
3311	Gruppo Banca Sella
3440	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
6085	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti
6270	Gruppo La Cassa di Ravenna
20052	Gruppo bancario Unipol Banca

4.3 Campione delle banche individuali

Per la Rilevazione economica 2017 sono stati mantenuti gli stessi criteri di classificazione utilizzati negli anni precedenti⁶⁸.

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 classi⁶⁹: “Maggiori” (5), “Grandi” (8), “Medie” (8), “Piccole A” (6), “Piccole B” (11) e “A particolare operatività” (“*Private Banking*” e “*Corporate and Investment Banking*”) (8) (cfr. Tabella 11).

Le tabelle di ripartizione del TCO (medie di %) ⁷⁰ vengono elaborate solo per le classi con campione significativo (da Tabella 18 a Tabella 23 in Appendice).

Tabella 11 - Classificazione delle banche per dimensione

5 banche Maggiori

1005	Banca Nazionale del Lavoro
1030	Banca Monte dei Paschi di Siena
2008	UniCredit
3069	Intesa Sanpaolo
5034	Banco BPM

8 banche Grandi

1010	Banco di Napoli
3032	Credito Emiliano
3104	Deutsche Bank
3111	UBI Banca
5387	Banca Popolare dell'Emilia Romagna
5696	Banca Popolare di Sondrio
6175	Banca CARIGE
6230	Crédit Agricole Cariparma

⁶⁸Tali 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.

⁶⁹Quest'anno la classe “Minori” non viene rappresentata per esiguità del campione.

⁷⁰I 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.

8 banche Medie

- 1015** Banco di Sardegna
- 3015** Finecobank
- 3062** Banca Mediolanum
- 3127** Unipol Banca
- 3268** Banca Sella
- 5216** Credito Valtellinese
- 6160** Banca CR Firenze
- 6225** Cassa di Risparmio del Veneto

6 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
- 6270** La Cassa di Ravenna
- 6385** Cassa di Risparmio in Bologna

11 banche Piccole B

- 3083** IW Bank
- 3311** Banca Sella Holding
- 3332** Banca Passadore & C.
- 3359** Banca Prossima
- 3493** Cassa Centrale Raiffeisen dell'Alto Adige
- 3598** Banca UBAE
- 5156** Banca di Piacenza
- 5676** Banca di Sassari
- 6260** Cassa di Risparmio di Pistoia e della Lucchesia
- 6340** Cassa di Risparmio del Friuli Venezia Giulia
- 6370** Cassa di Risparmio di Volterra

2 banche a Particolare Operatività - *Private Banking*

- 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

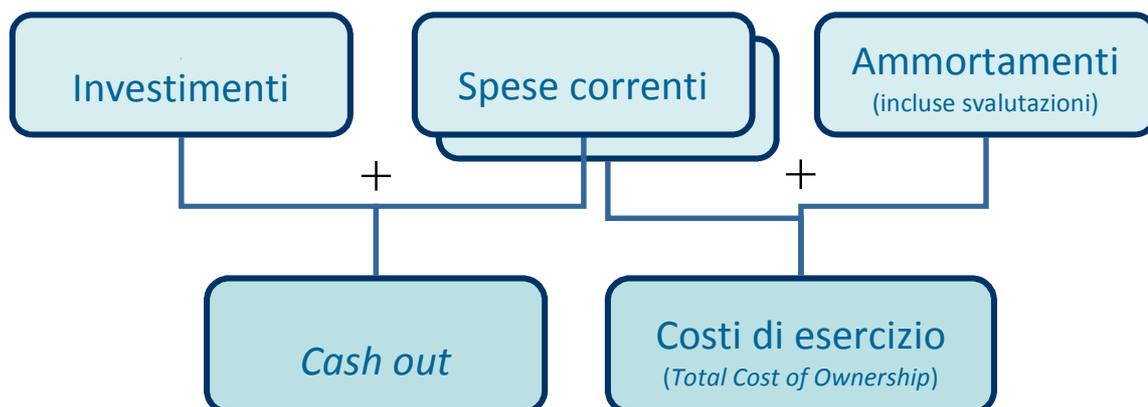
4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT

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

Figura 70 - 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 base e middleware e del software applicativo in licenza d’uso;
- **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:** costi IT non riconducibili ad altre precedenti categorie.

4.4.2 Aree tematiche

Le aree tematiche individuate sono:

- **Data Center:** include *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:** include 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:** include i sistemi decentrati e le dotazioni individuali (es. personal computer, stampanti, *tablet*, tavolette grafometriche, cambiavalute, erogatori di *ticket*), gli ATM (sportelli automatici, come distributori di banconote e chioschi multifunzione) e i POS;
- **Applicazioni:** include 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*).

A partire dalla Rilevazione 2016 è stata aggiunta 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*.

Figura 71 - Rappresentatività del campione per fondi intermediati - perimetro CIPA

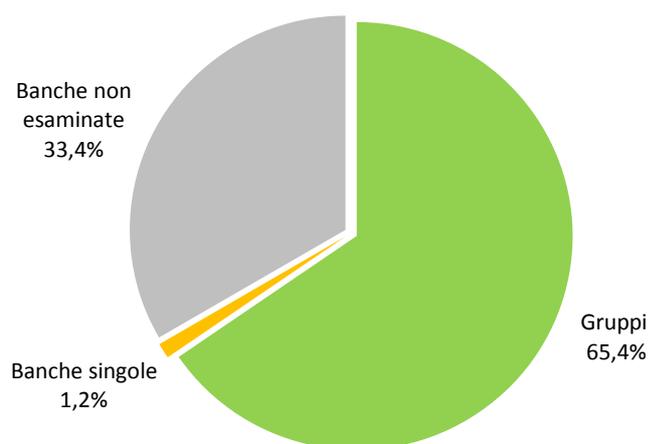


Figura 72 - Rappresentatività del campione per sportelli e dipendenti - perimetro CIPA

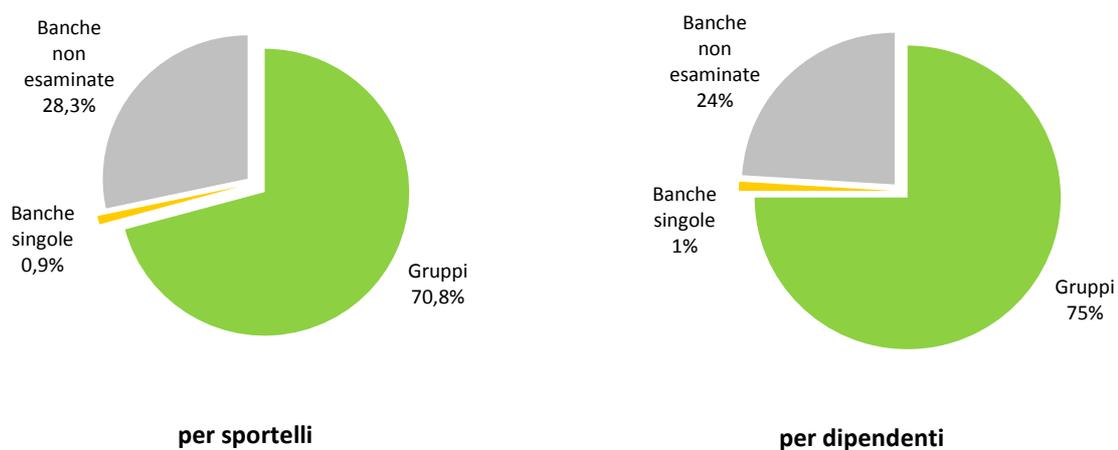


Figura 73 - Attività bancaria per classe dimensionale

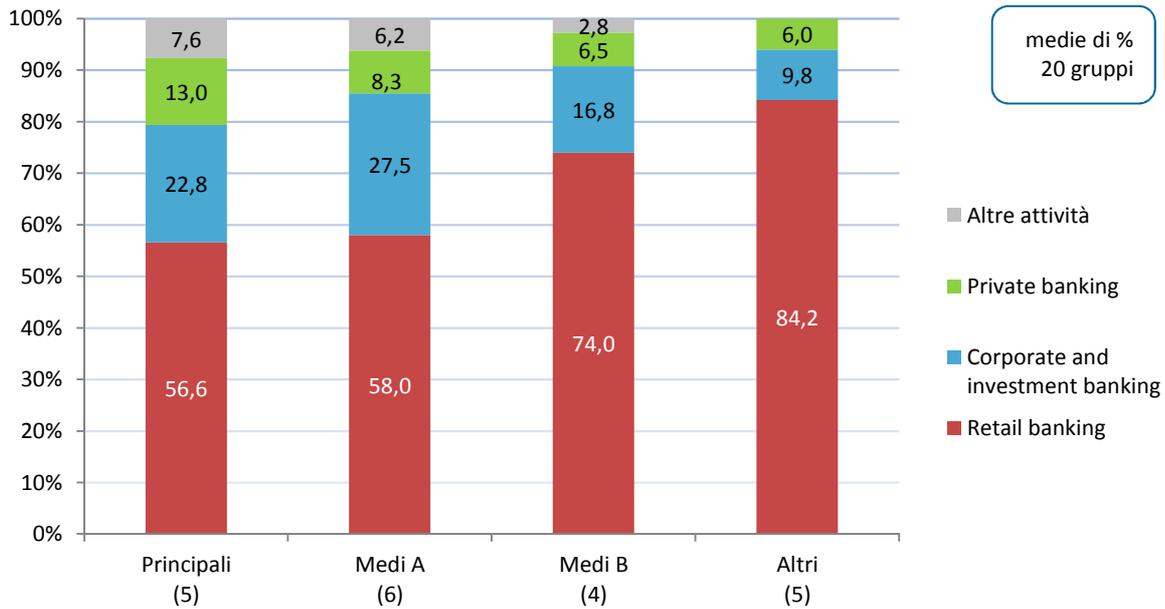


Figura 74 - Variazione individuale tra previsione e consuntivo del TCO 2017

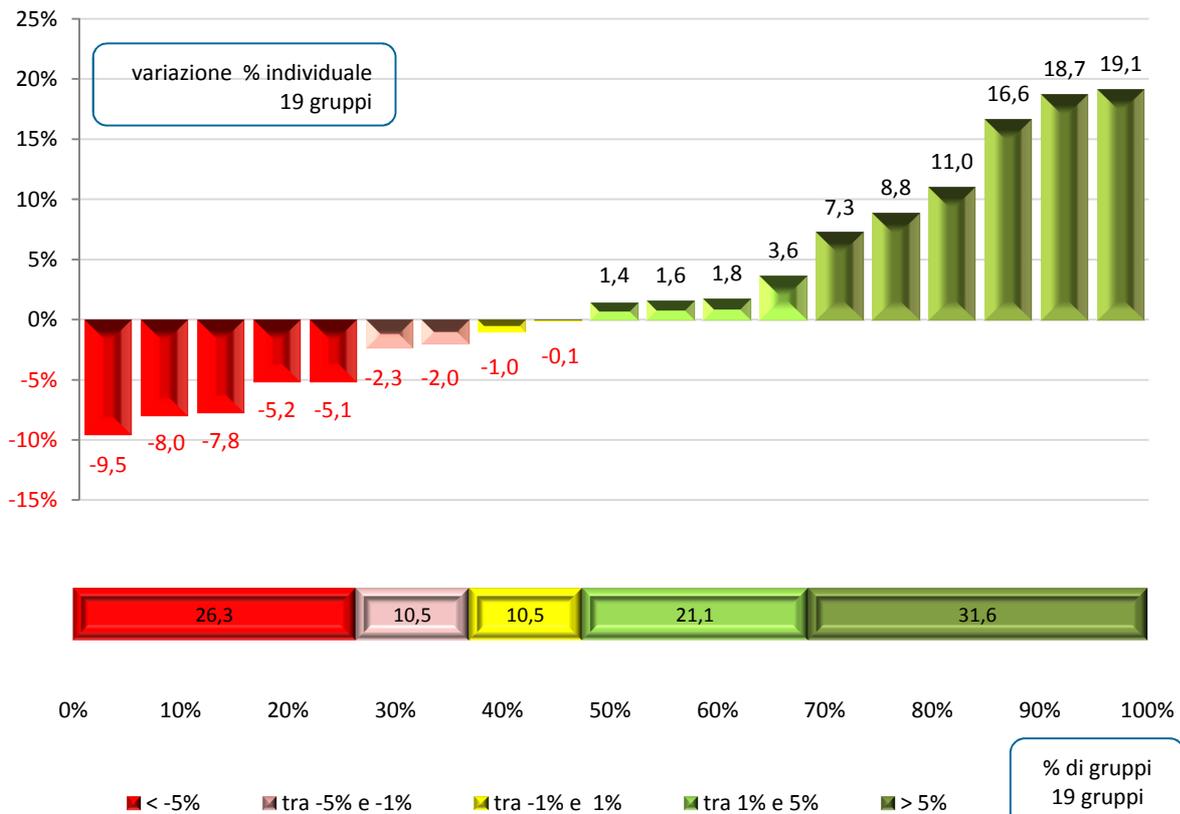


Figura 75 - Ripartizione percentuale media dei costi di integrazione per aree tematiche

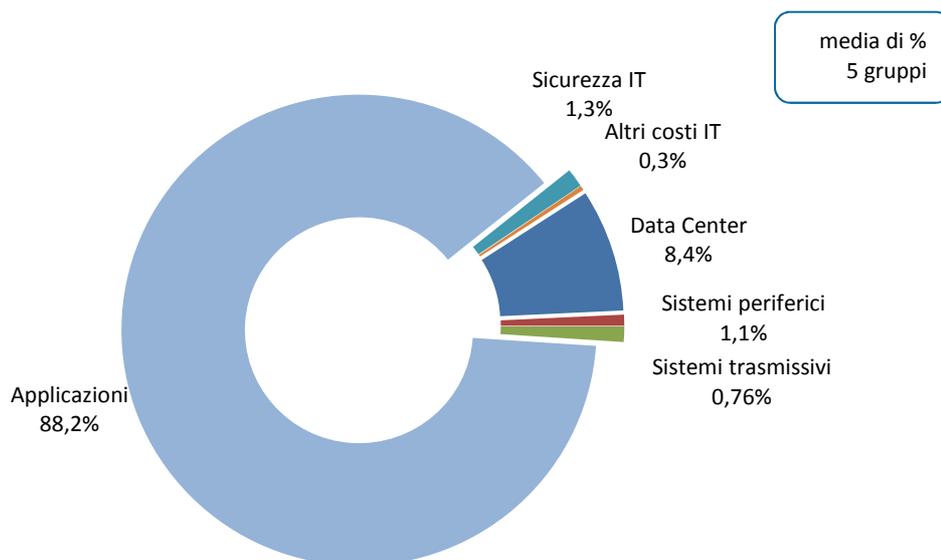


Figura 76 - TCO per aree tematiche: gruppi Principali

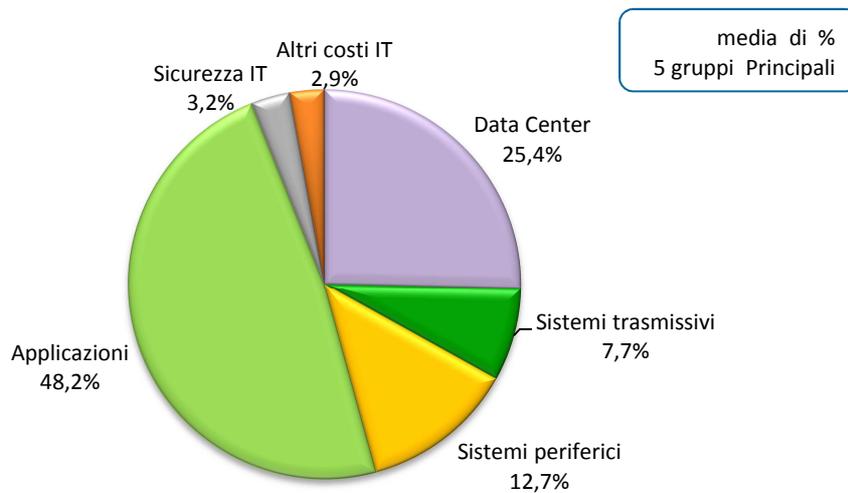


Figura 77 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi A

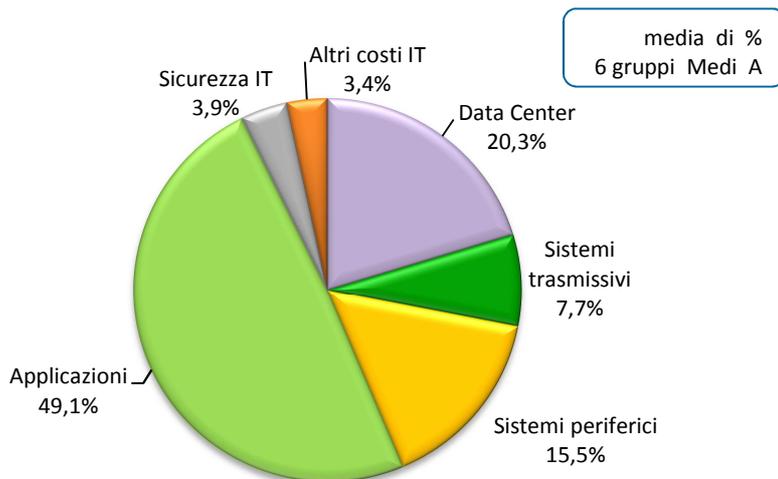


Figura 78 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi B

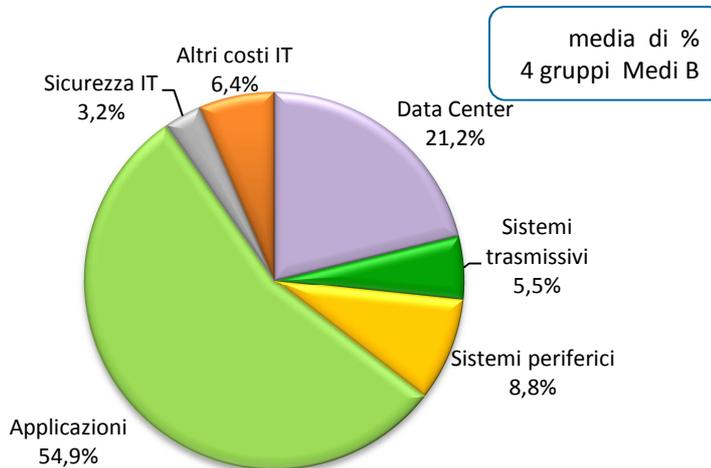


Figura 79 - TCO per aree tematiche: gruppi Altri

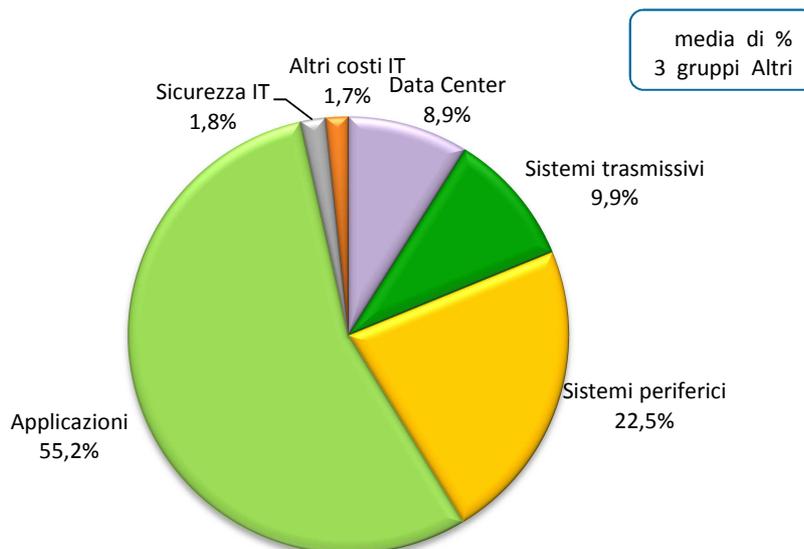


Figura 80 - Confronto tra TCO e cash out IT per aree tematiche: gruppi Principali

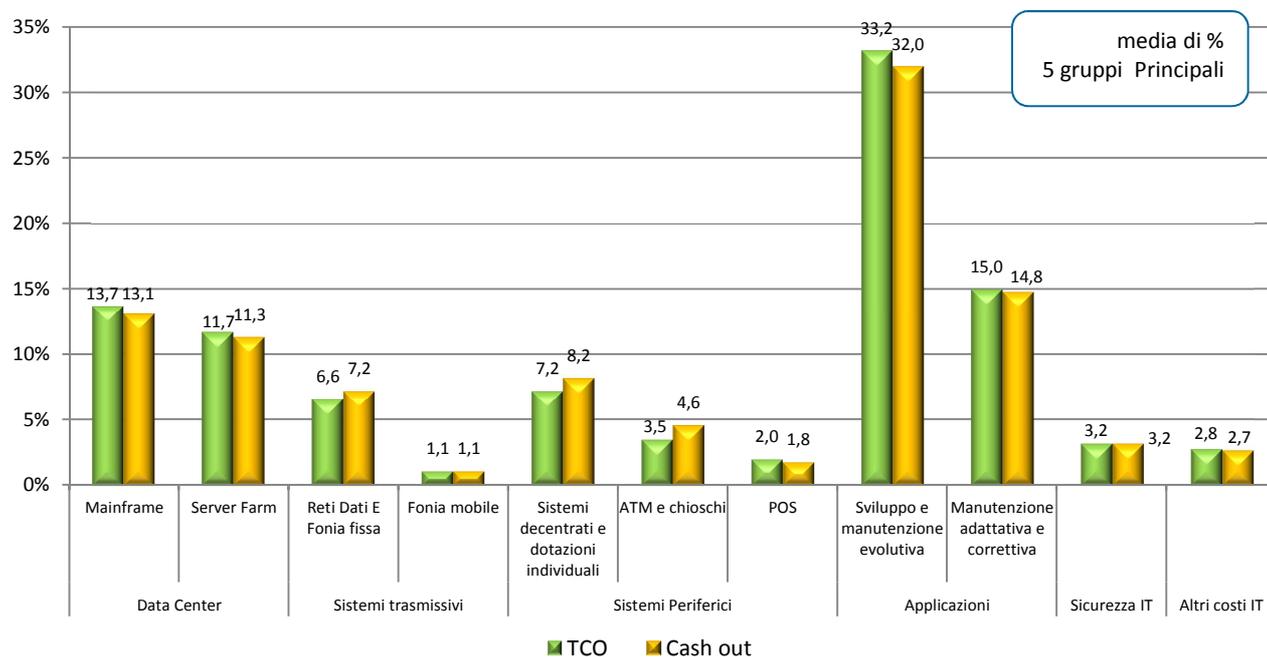


Figura 81 - Confronto tra TCO e cash out IT per aree tematiche: gruppi Medi A

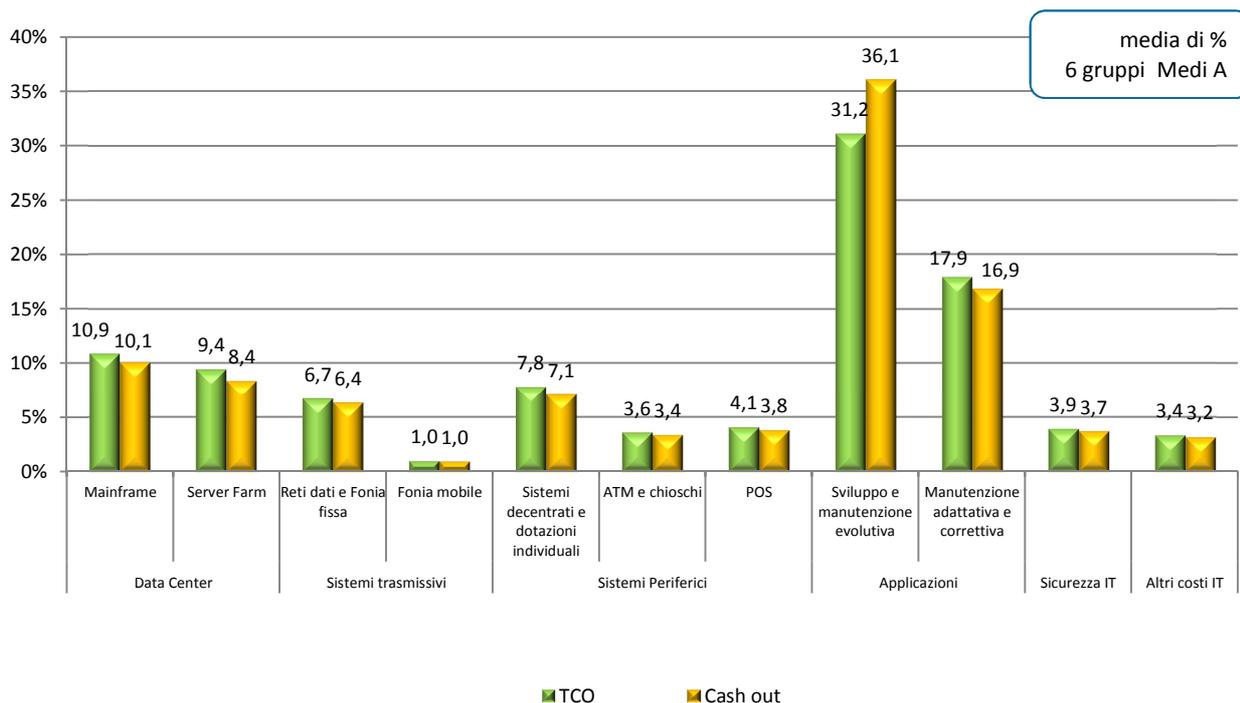


Figura 82 - Confronto fra TCO e cash out IT per aree tematiche: gruppi Medi B

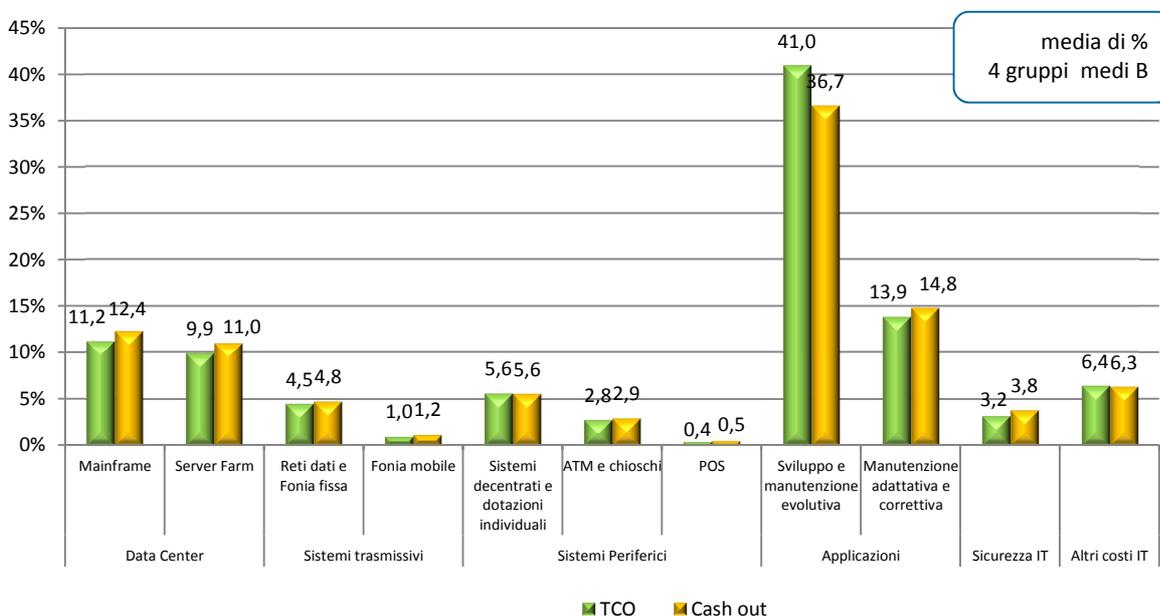


Figura 83 - Confronto fra TCO e cash out IT per aree tematiche: gruppi Altri

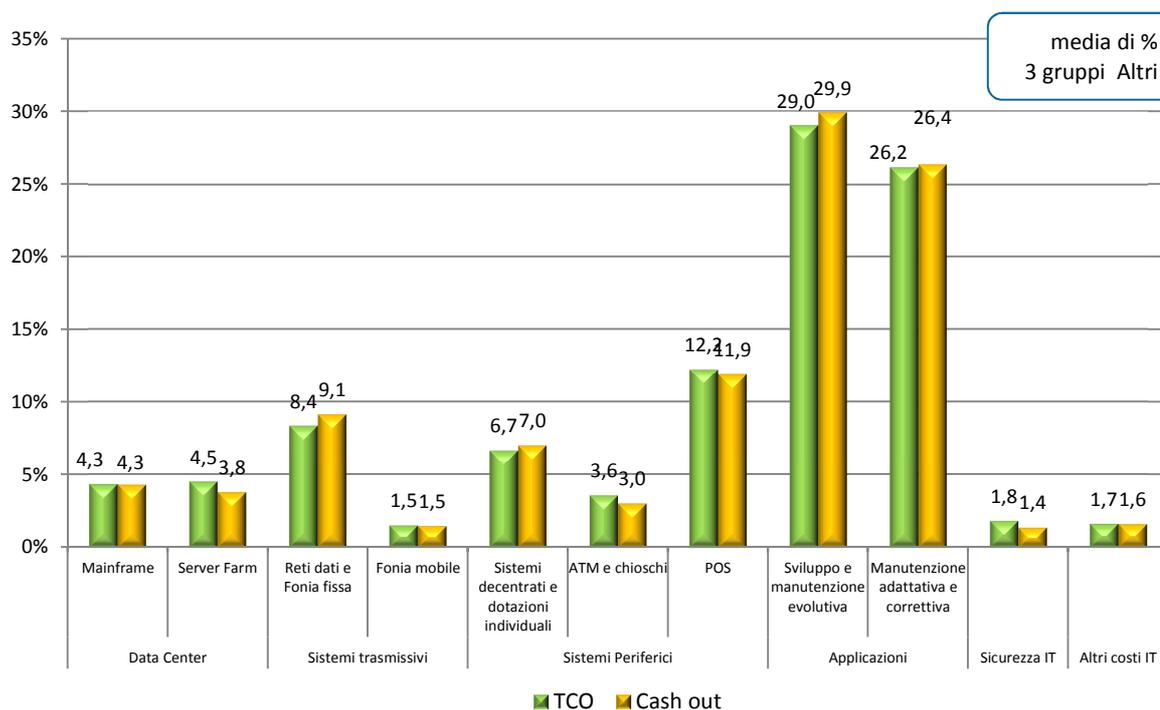


Figura 84 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali

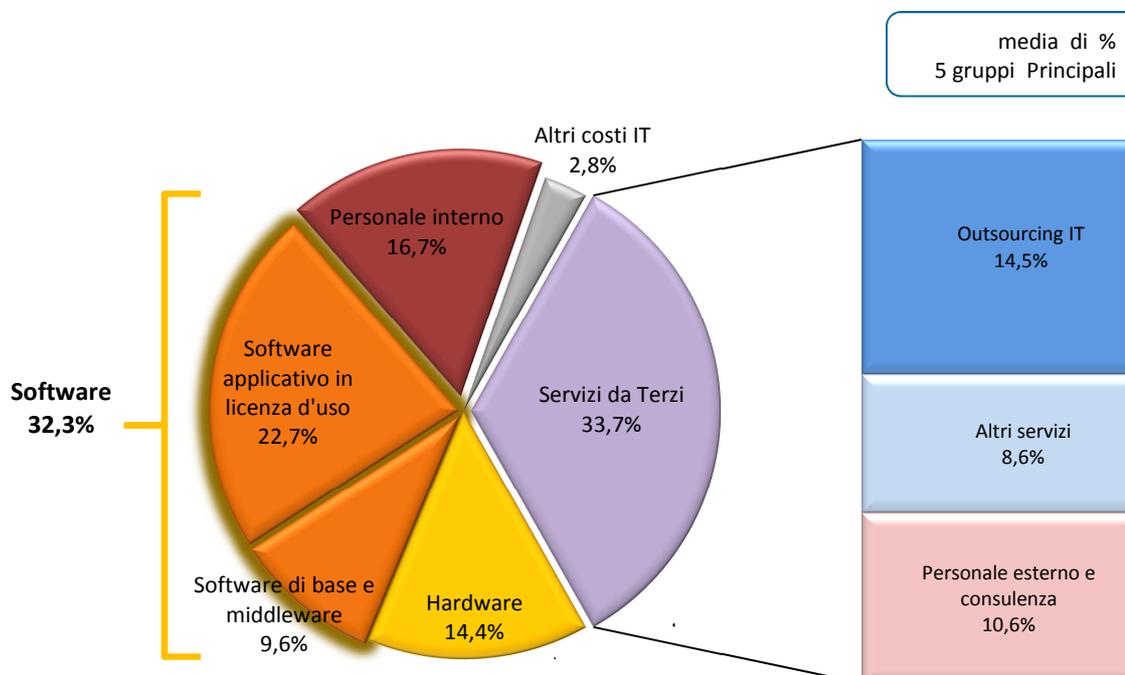


Figura 85 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi A

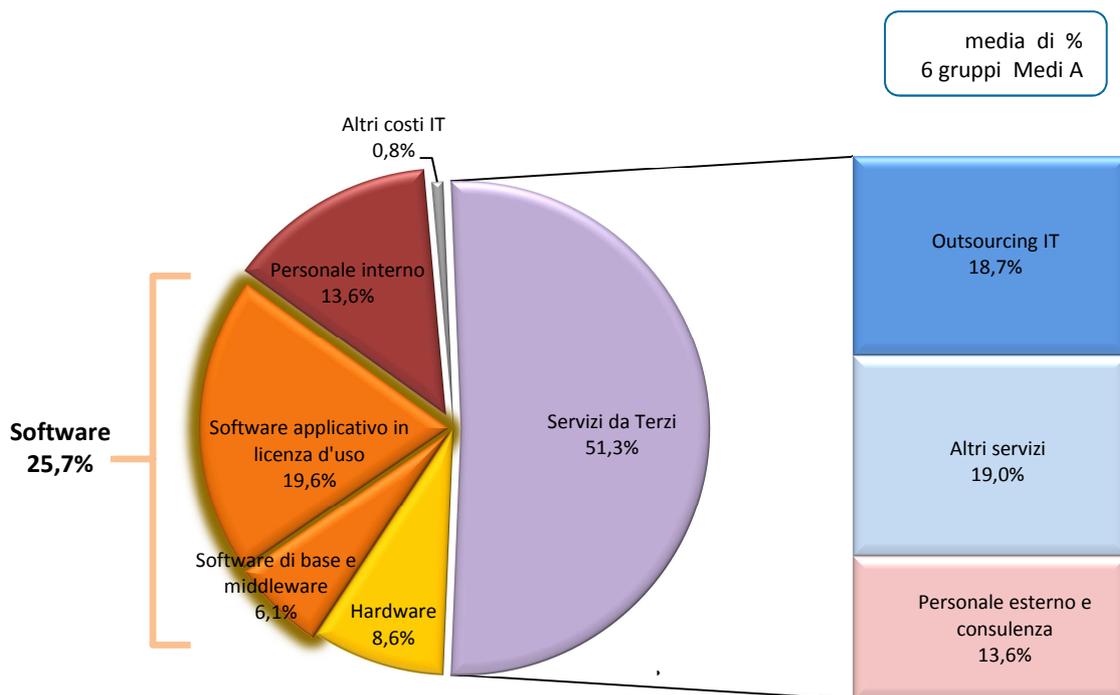


Figura 86 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi B

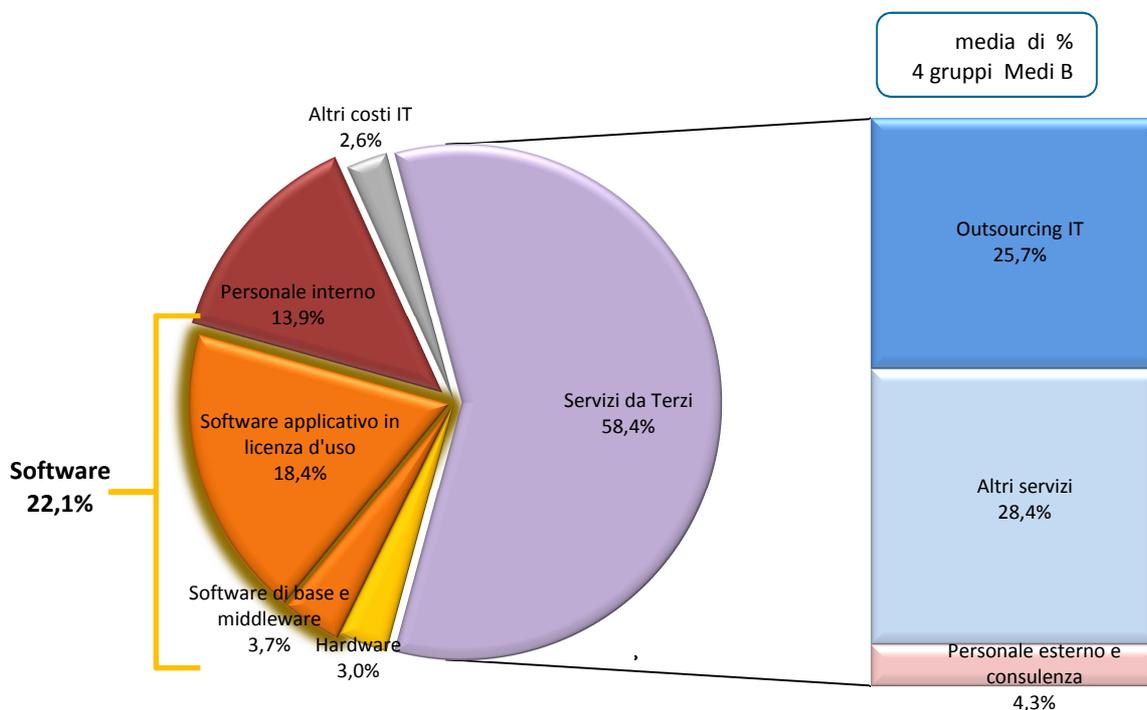


Figura 87 - TCO per fattori produttivi: gruppi Altri

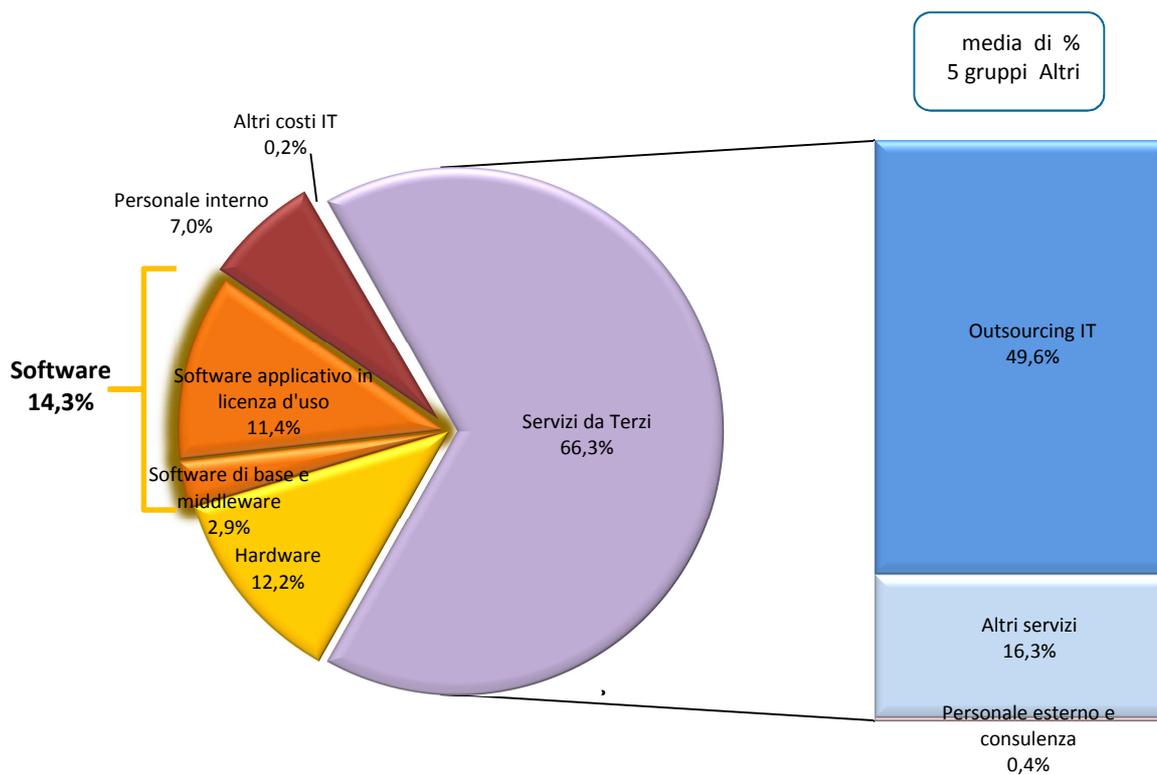


Figura 88 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Principali

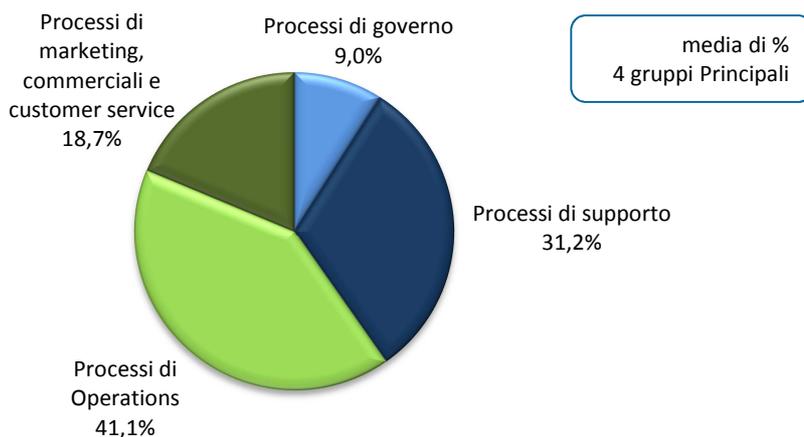


Figura 89 - Cash out IT per processi e aree funzionali: gruppi Principali

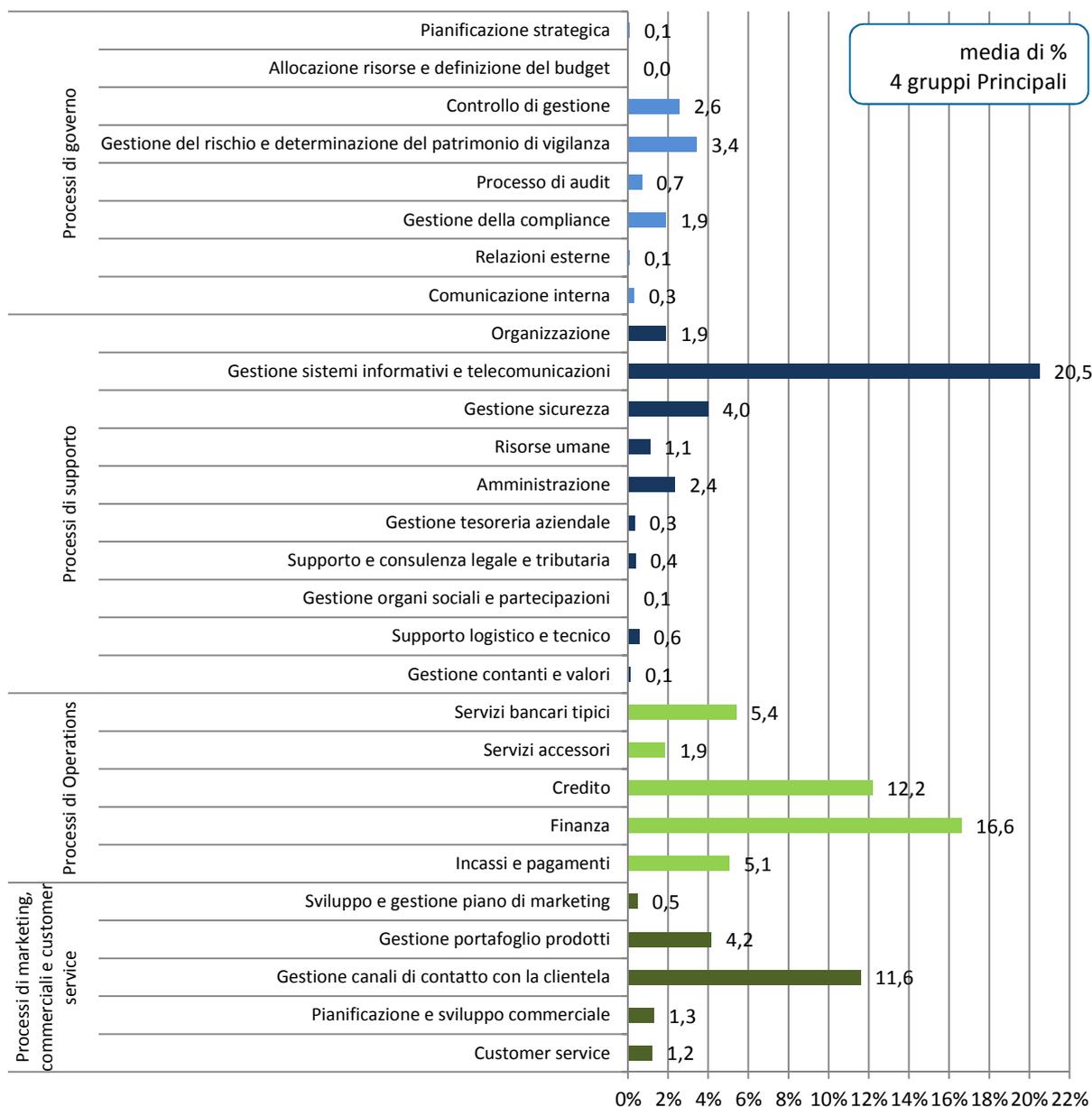


Figura 90 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Medi

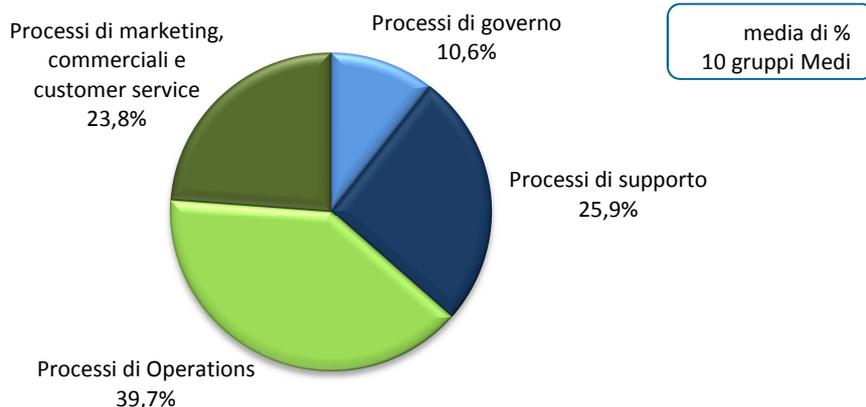


Figura 91 - Cash out IT per processi e aree funzionali: gruppi Medi

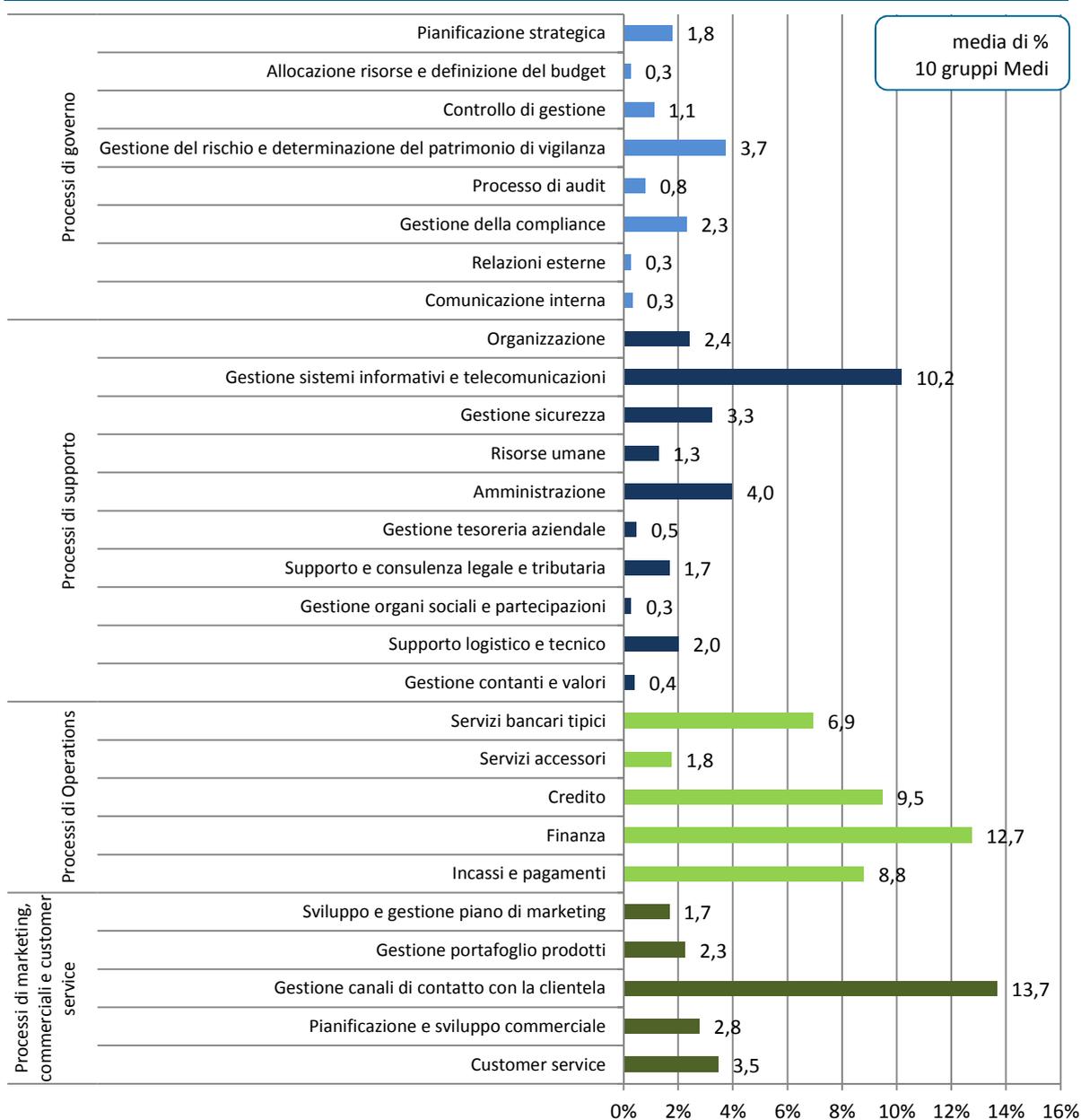


Figura 92 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Altri

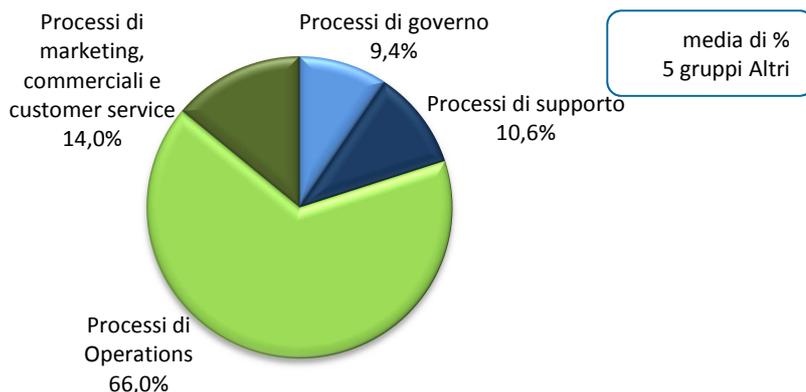


Figura 93 - Cash out IT per processi e aree funzionali: gruppi Altri

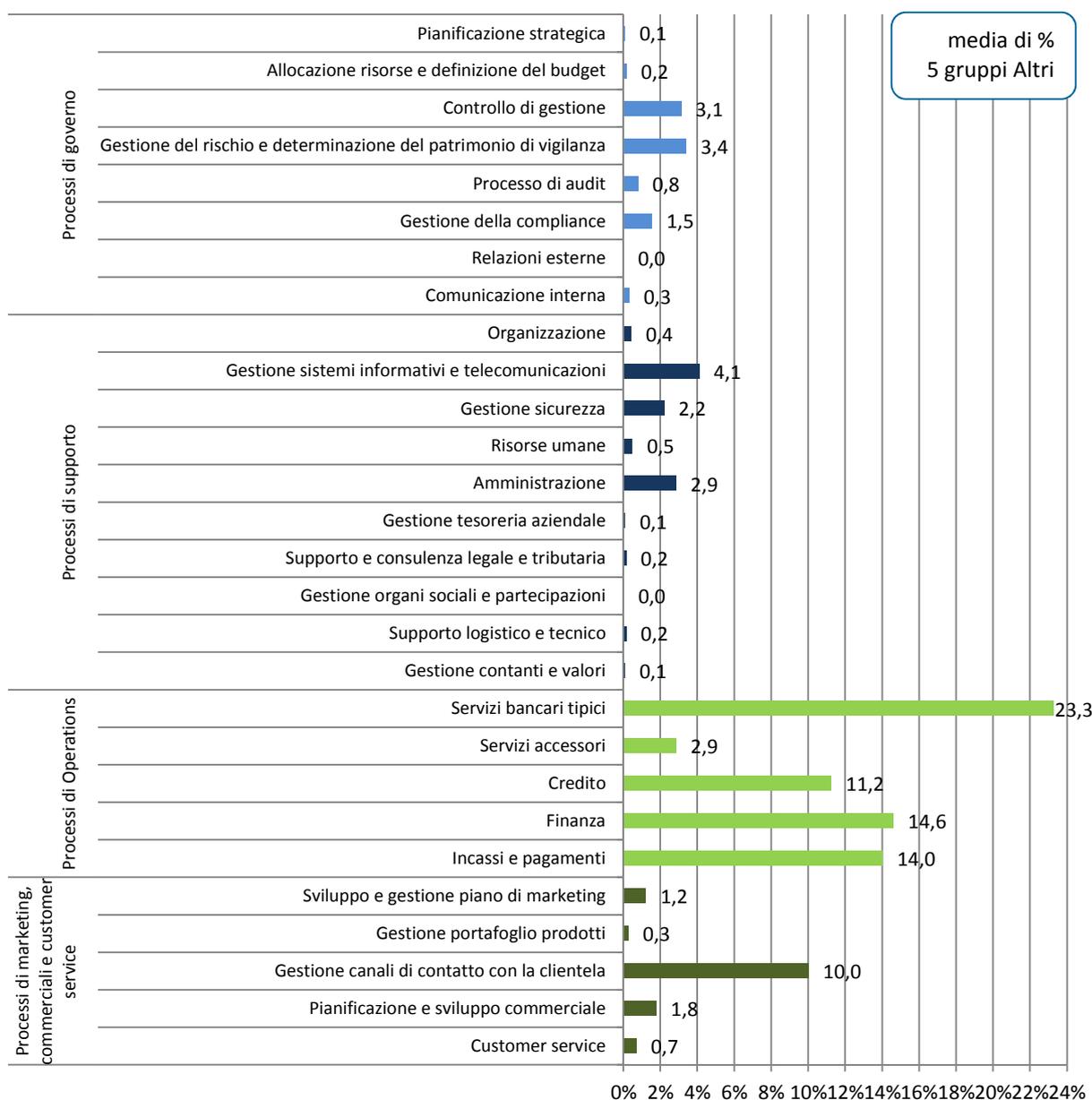


Figura 94 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Principali

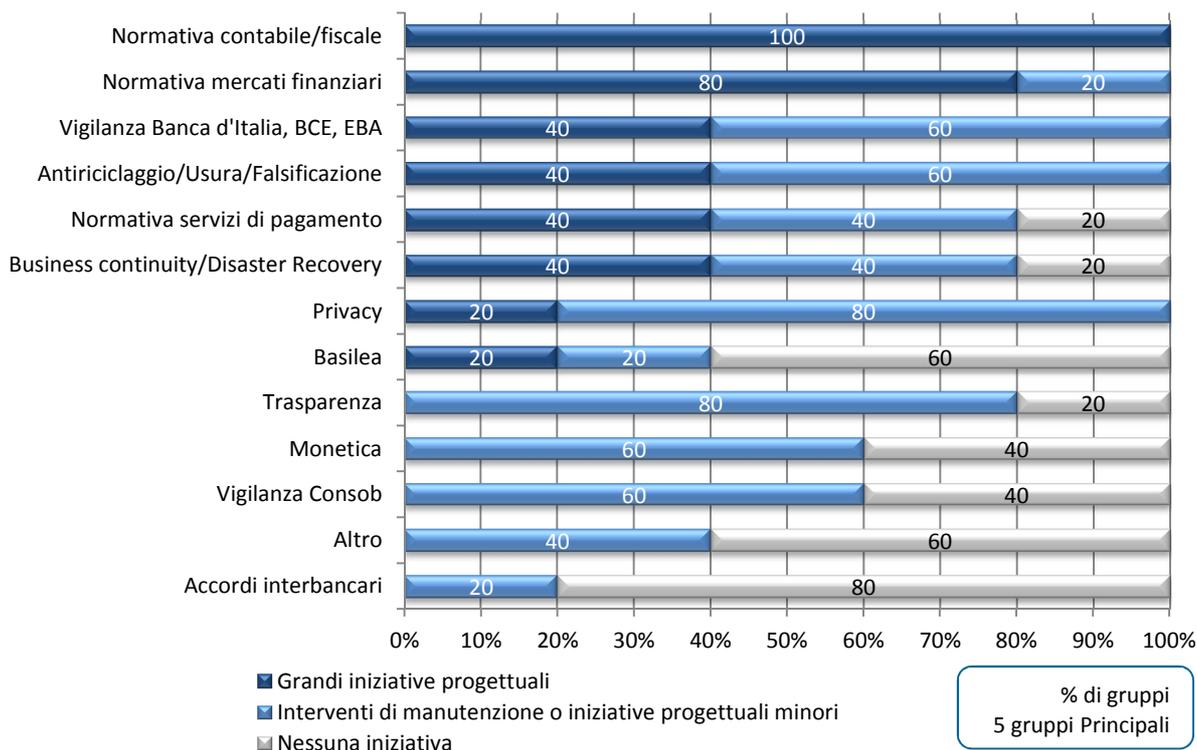


Figura 95 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Medi

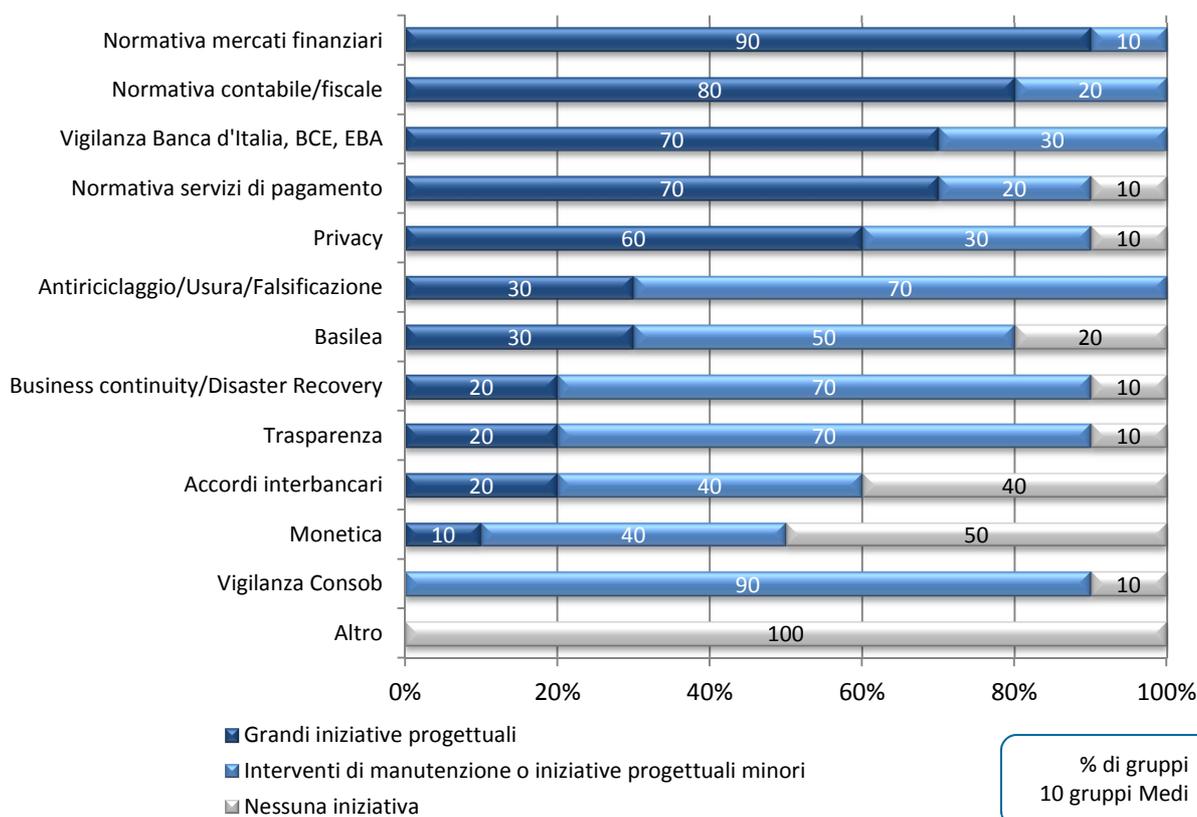


Figura 96 - Iniziative progettuali per interventi di *compliance*: gruppi Altri

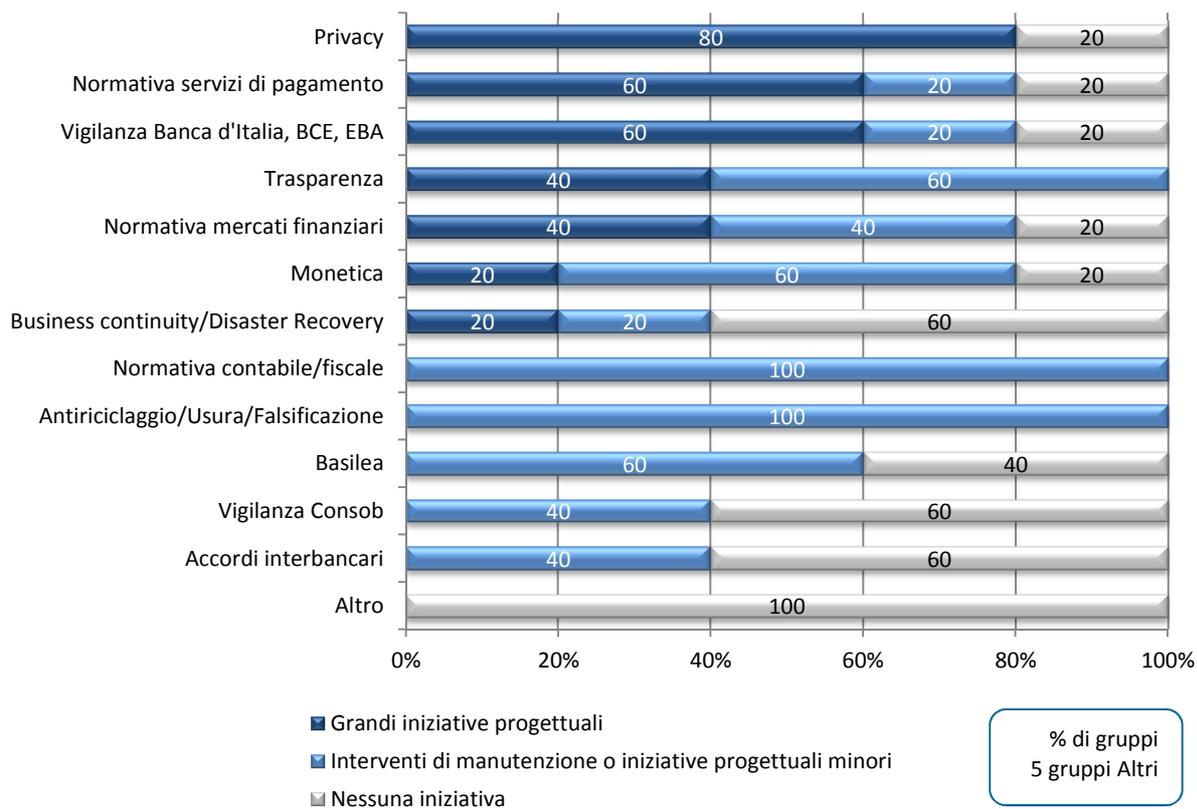


Figura 97 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Principali

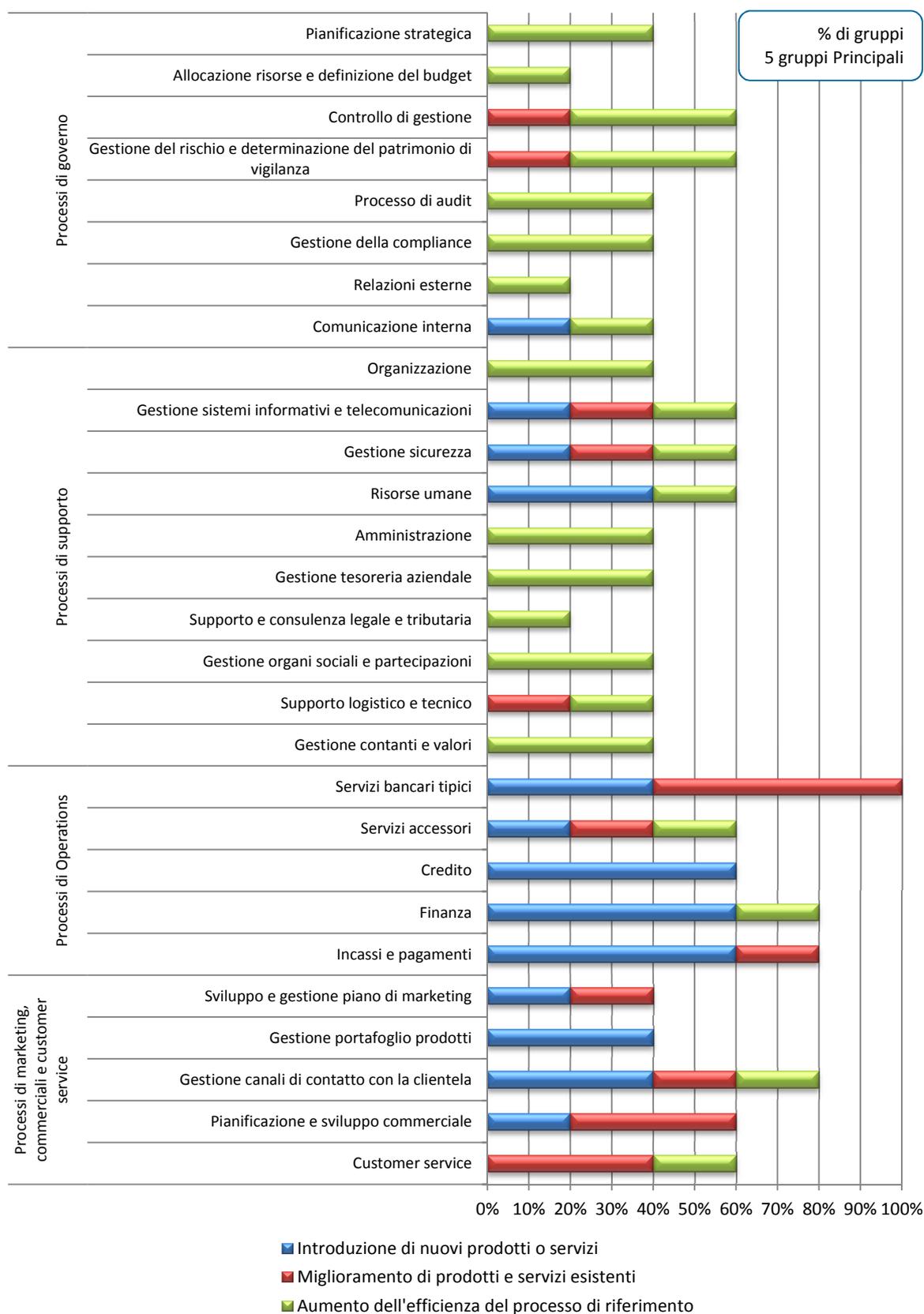


Figura 98 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Medi

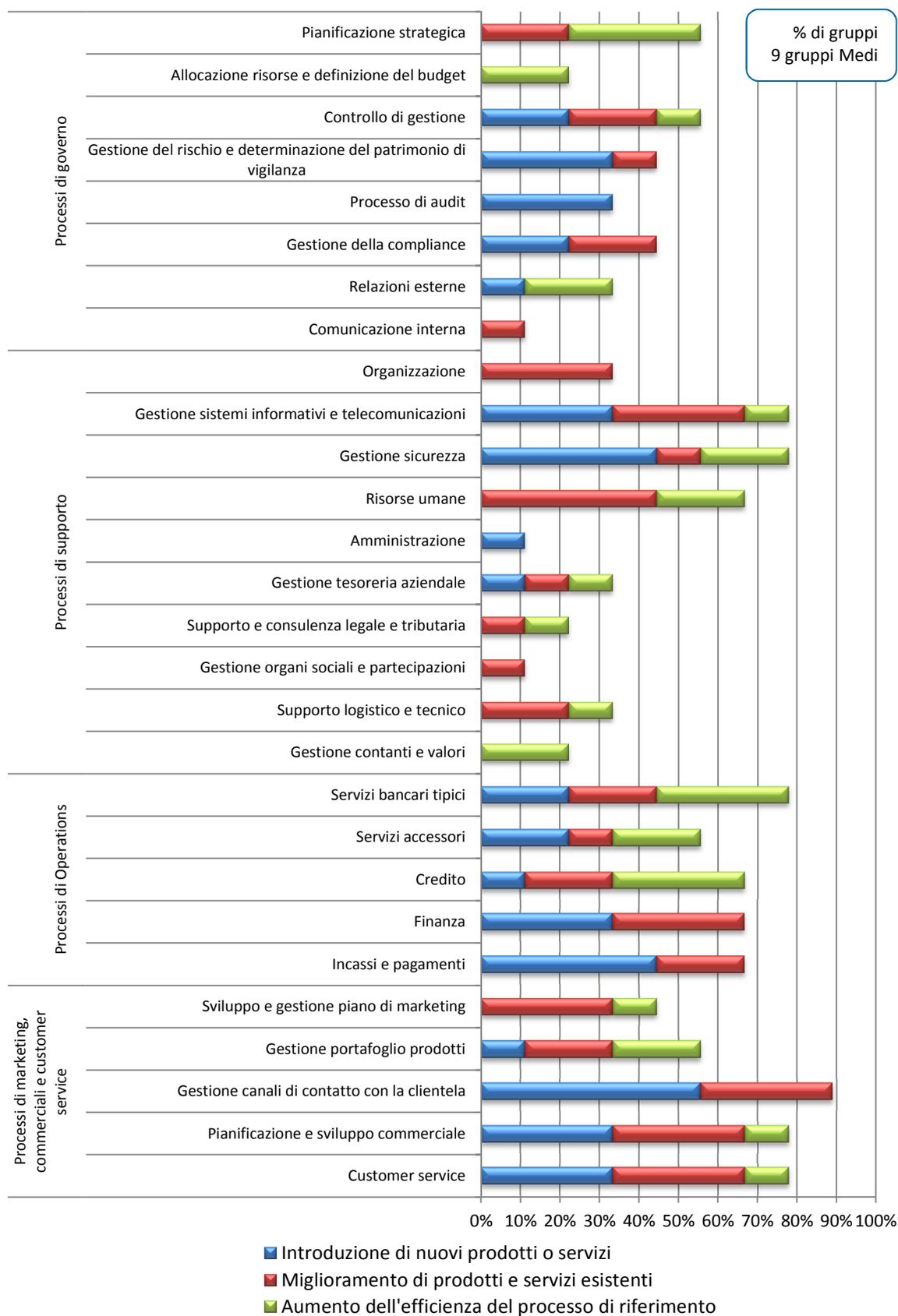


Figura 99 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Altri

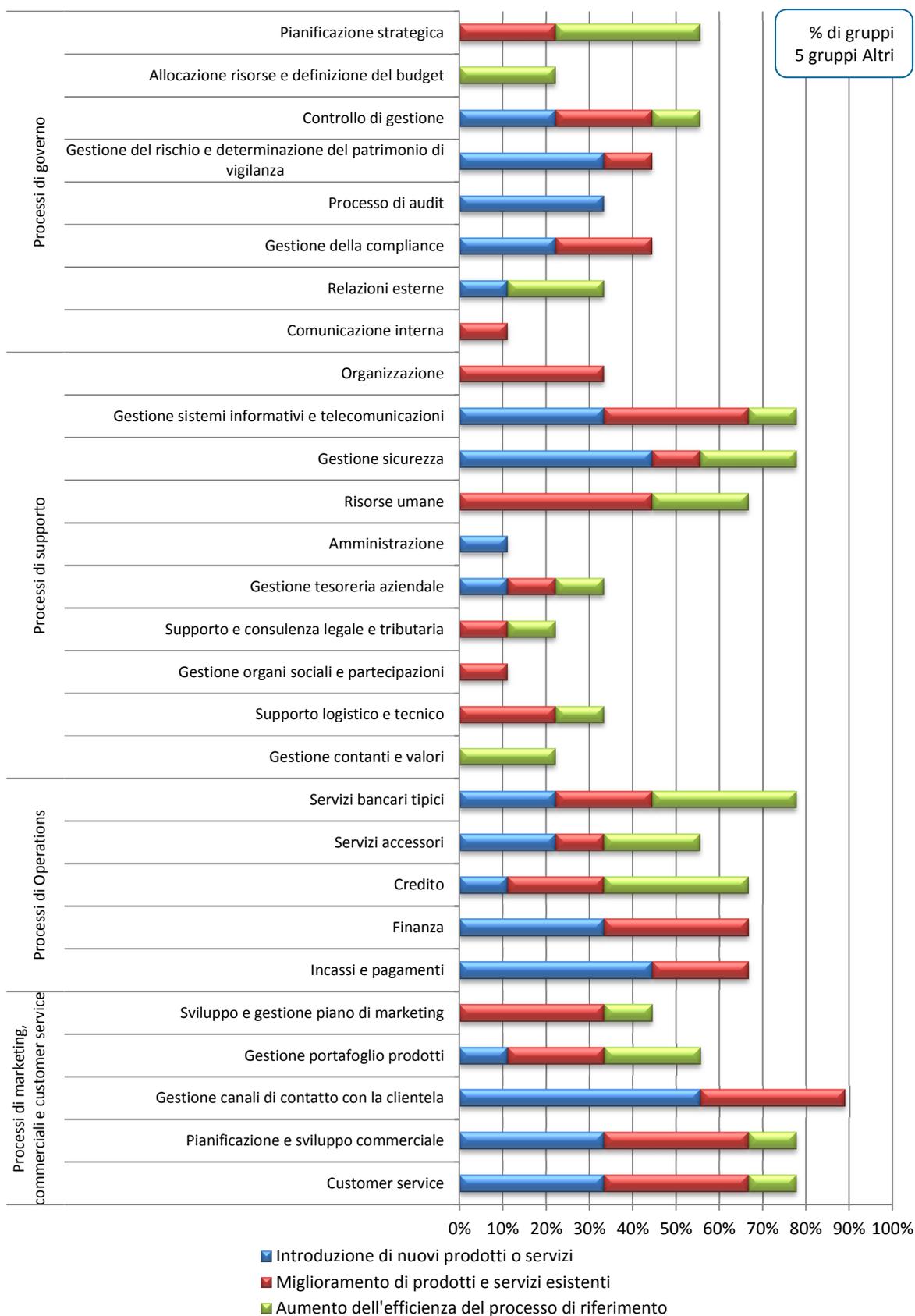


Figura 100 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Principali

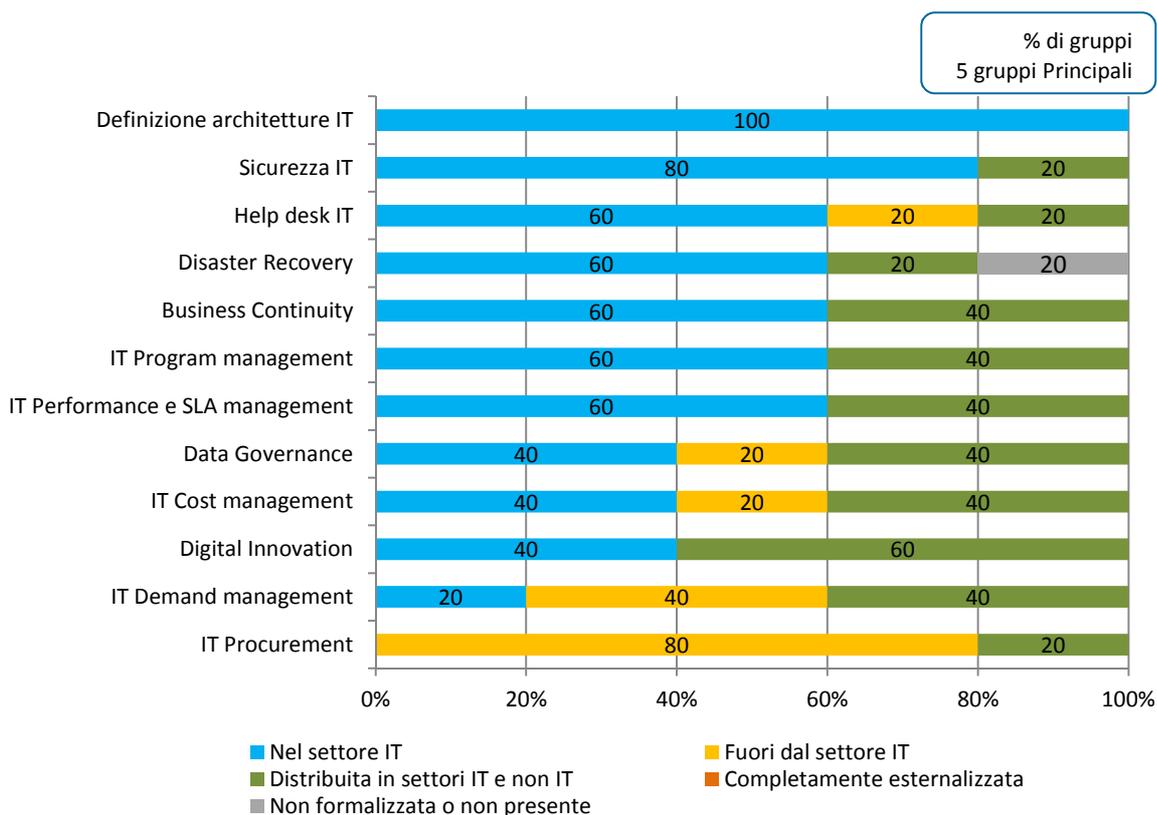


Figura 101 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Medi

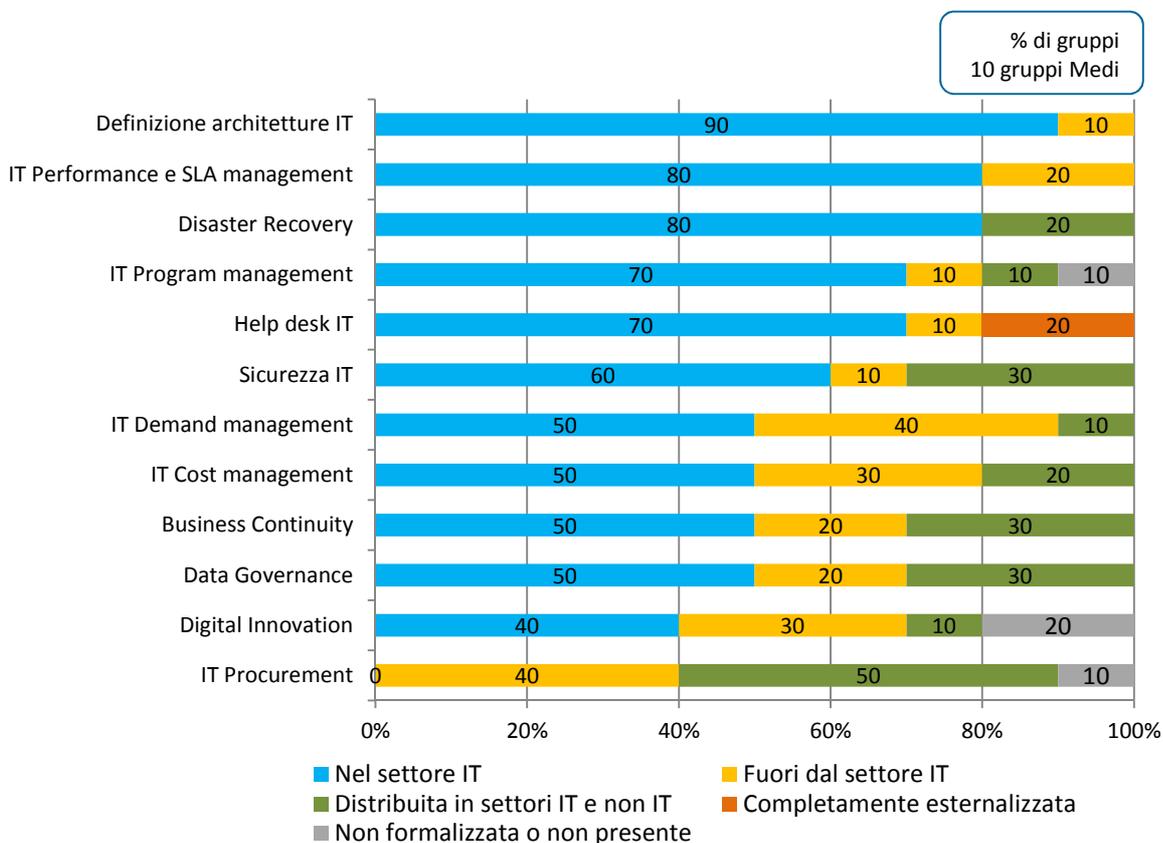


Figura 102 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Altri

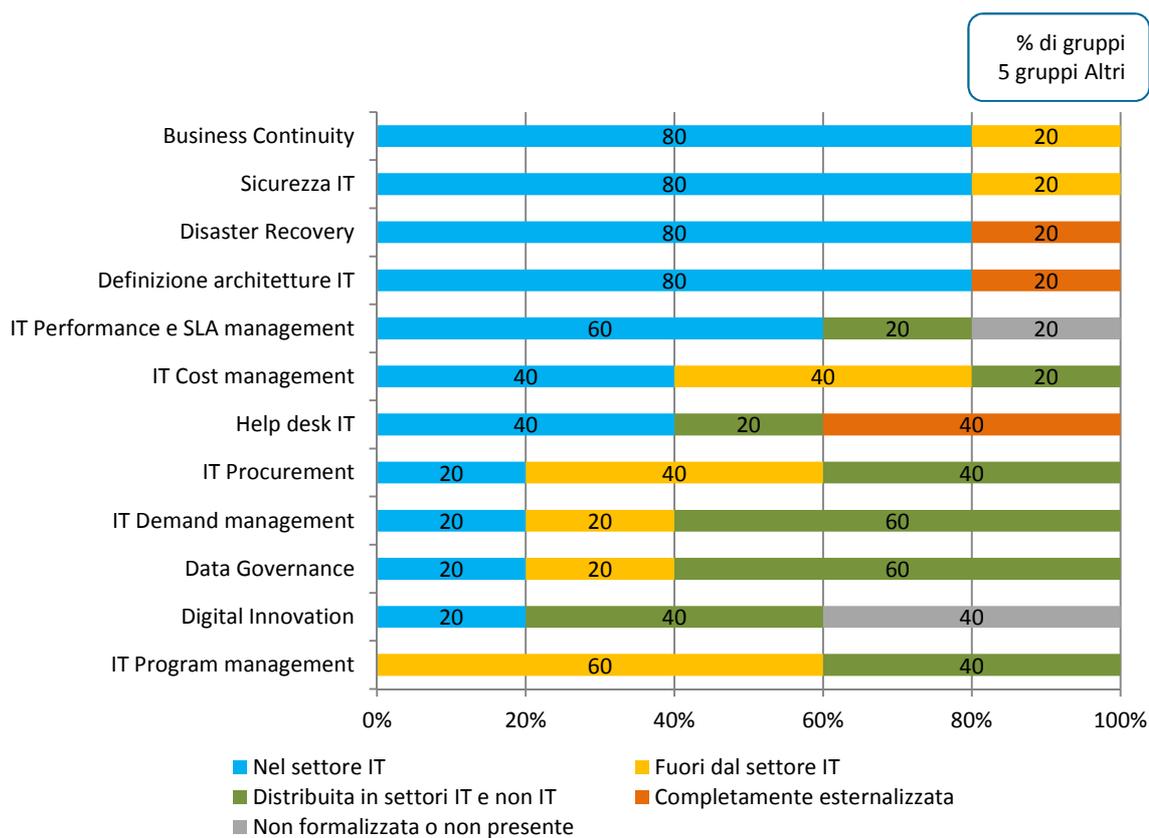


Figura 103 - Andamento 2015-2017 del personale IT per genere e livello contrattuale

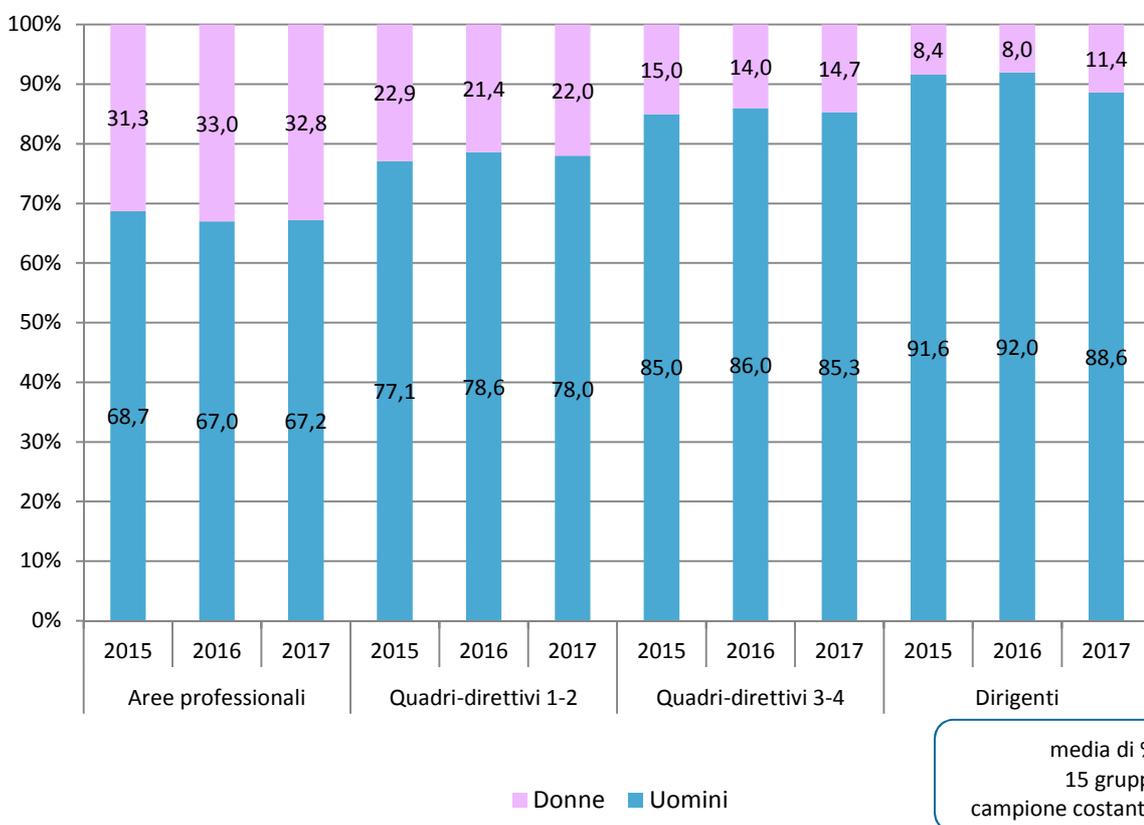


Figura 104 - Andamento 2015-2017 del personale IT per genere e fascia d'età

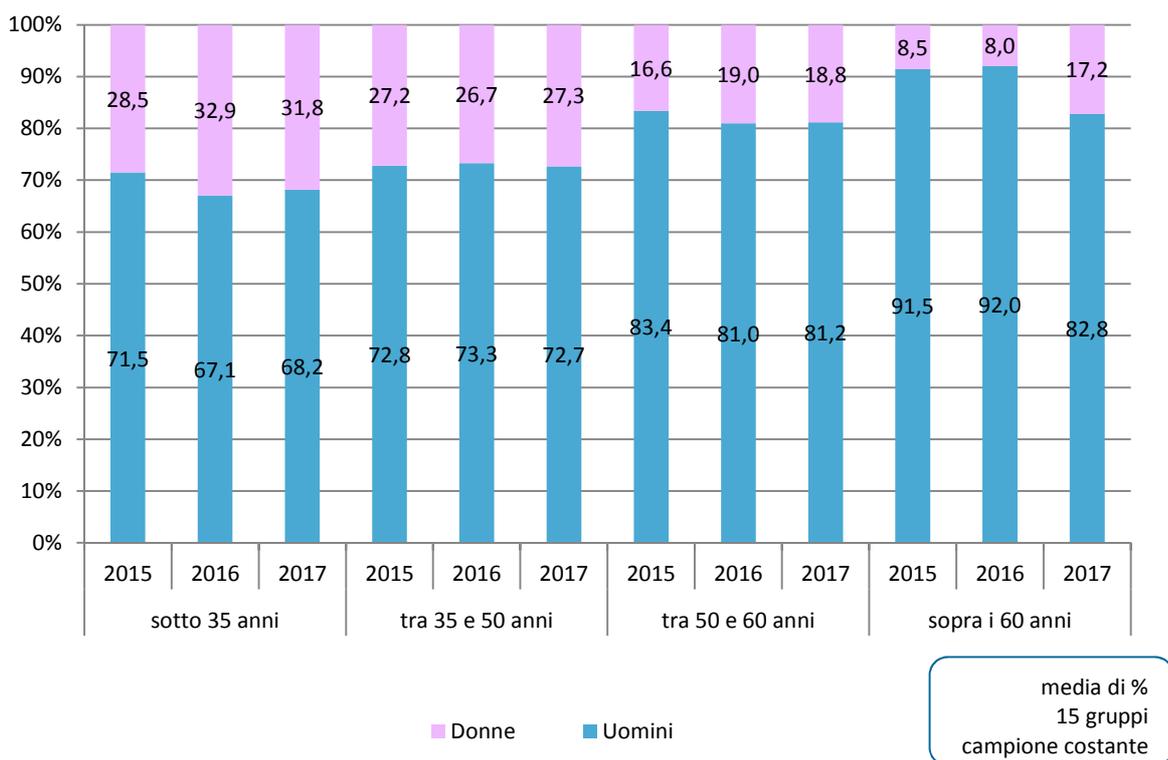


Figura 105 - Andamento 2015-2017 del personale IT per fascia d'età e livello contrattuale

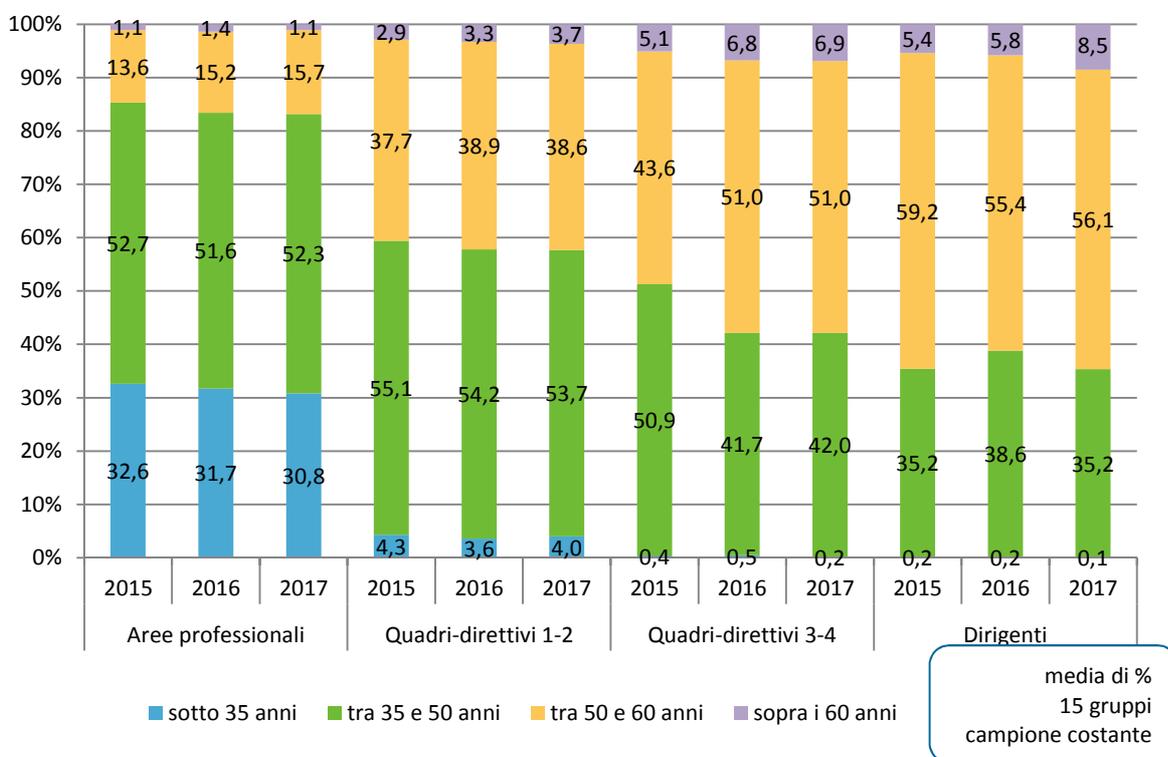


Figura 106 - Lavoro del personale (IT e non IT) in modalità BYOD per classe dimensionale

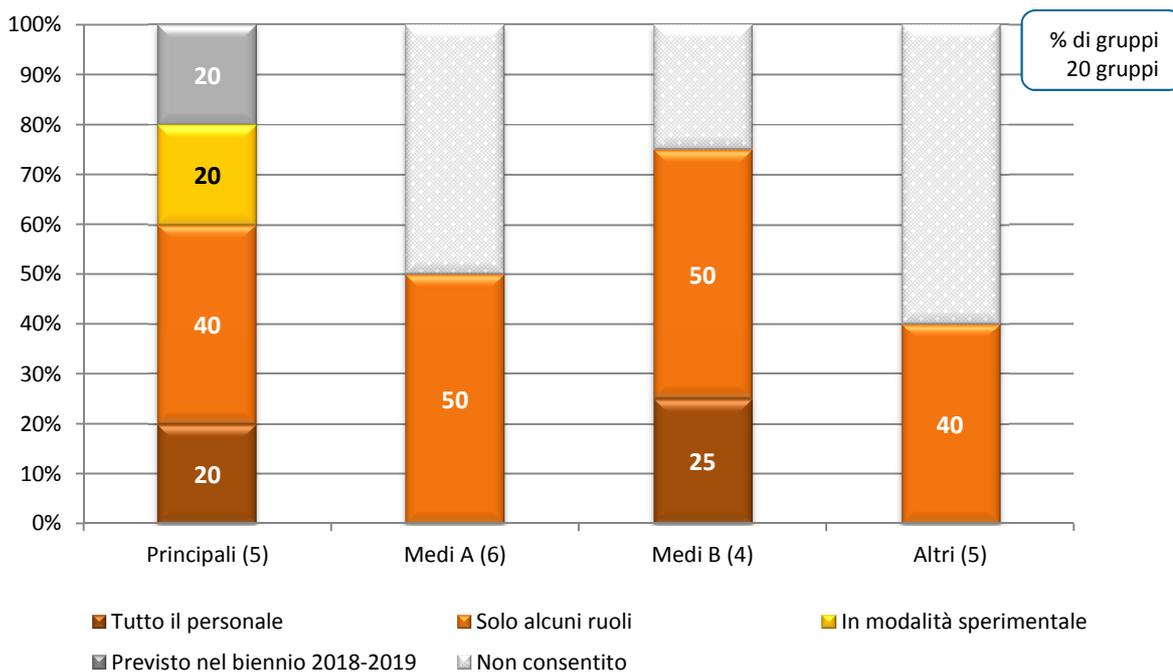


Tabella 12 - Ripartizione del TCO: 18 gruppi (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2017	
		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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E1	E2	F	
1.00	Hardware	1,10	1,80	0,70		3,00	2,00	0,80			0,30	0,10	9,80	
2.01	Software	Software di base e middleware	2,10	2,30	0,10		1,10				0,20		5,90	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					0,50		0,10	12,30	5,70	0,40	0,10	19,20
3.00	Personale interno	0,70	1,10	0,30		0,80	0,10		5,60	2,90	0,80	1,30	13,60	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	6,20	2,80	1,70	0,20	0,40	0,80	2,30	4,50	4,50	0,50	0,50	24,50
4.12		Altri Servizi	0,20	0,70	3,60	0,80	0,80	0,40	0,70	5,50	2,60	0,50	1,00	16,90
4.21		Personale esterno	0,10	0,40	0,10		0,20		0,10	4,90	1,70	0,30		7,80
4.22		Servizi professionali di consulenza								0,30		0,10	0,10	0,60
5.00	Altri costi IT	0,20	0,20			0,10			0,40	0,20	0,10	0,50	1,70	
6.00	Totale costi IT (TCO)	10,70	9,30	6,50	1,10	7,00	3,40	4,10	33,50	17,60	3,20	3,60	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,30	0,30	0,10		0,10		0,20	0,50	0,10		0,20	1,70	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	10,40	9,00	6,40	1,10	6,90	3,30	3,90	33,10	17,50	3,20	3,40	98,30	
9.00	- di cui costi di integrazione	7,60	0,80	0,70		0,70	0,40		67,30	20,90	1,30	0,30	100	
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)	1,90	7,80	2,10	0,10	14,00	5,10	0,20	61,90	4,10	2,50	0,30	100	
11.00	Investimenti	1,60	10,10	4,30	0,20	11,50	4,00	0,10	61,70	3,00	3,00	0,40	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	10,50	9,00	6,70	1,10	7,10	3,60	3,90	34,00	17,40	3,20	3,50	100	

Tabella 13 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi Principali (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2017	
		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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F	
1.00	Hardware	3,80	3,10	0,90	0,10	3,10	2,50	0			0,30	0,40	14,40	
2.01	Software	Software di base e middleware	4,70	3,80	0,20	0,70				0,10	0,10		9,60	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso				0,50			15,30	6,10	0,50	0,40	22,70	
3.00	Personale interno	0,90	1,50	0,50		1,10	0,10		6,70	3,50	1,20	1,10	16,70	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	3,40	2,30	1,70	0,10	1,00	0,50	1,70	0,90	2,30	0,10	0,50	14,50
4.12		Altri Servizi	0,20	0,10	3,00	0,90	0,10	0,30		3,10	0,40	0,20	0,10	8,60
4.21		Personale esterno	0,20	0,50	0,20		0,30			5,40	2,10	0,60		9,40
4.22		Servizi professionali di consulenza								0,90	0	0,10	0,10	1,20
5.00	Altri costi IT	0,40	0,50	0,10		0,30			0,90	0,40	0,10	0,20	2,80	
6.00	Totale costi IT (TCO)	13,70	11,70	6,60	1,10	7,20	3,50	2,00	33,20	15,00	3,20	2,80	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	13,70	11,70	6,60	1,10	7,20	3,50	2,00	33,20	15,00	3,20	2,80	100	
9.00	- di cui costi di integrazione	18,90	2,10	0,40		1,40	0,90		72,10	0,20	3,20	0,80	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	5,30	10,30	1,80		9,20	4,10	0,30	59,00	6,70	2,20	1,10	100	
11.00	Investimenti	4,60	9,50	4,70		11,60	6,90	0,10	52,50	6,70	2,20	1,20	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	13,10	11,30	7,20	1,10	8,20	4,60	1,80	32,00	14,80	3,20	2,70	100	

Tabella 14 - Ripartizione del TCO: 10 gruppi Medi (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2017	
		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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F	
1.00	Hardware	0,11	1,19	0,55	0,03	2,59	1,72	0,01			0,15	0,04	6,39	
2.01	Software	Software di base e middleware	1,49	1,82	0,09	0,03	1,40	0,04			0,26	0,01	5,15	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					0,63	0,08		11,70	6,22	0,49	0,00	19,12
3.00	Personale interno	0,81	0,94	0,22	0,06	0,70	0,05	0,03	5,62	3,27	0,69	1,35	13,72	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	8,18	3,94	0,80	0,24	0,26	0,84	1,09	2,82	2,05	0,73	0,57	21,51
4.12		Altri Servizi	0,16	1,24	4,07	0,65	1,14	0,55	1,34	8,36	2,74	0,76	1,75	22,75
4.21		Personale esterno	0,09	0,40	0,10	0	0,15	0,01	0,16	6,17	1,92	0,34	0,01	9,34
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,03	0,04			0,00			0,17	0,00	0,17	0,09	0,51
5.00	Altri costi IT	0,15	0,08	0,01	0,00	0,06	0,01		0,26	0,11	0,05	0,77	1,49	
6.00	Totale costi IT (TCO)	11,02	9,64	5,83	1,01	6,93	3,29	2,63	35,09	16,30	3,65	4,60	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,51	0,42	0,11	0	0,16	0,07	0,31	0,68	0,26	0,01	0,30	2,84	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	10,51	9,21	5,73	1,01	6,78	3,22	2,33	34,41	16,04	3,64	4,29	97,16	
9.00	- di cui costi di integrazione			0,99	0,01	0,24			64,02	34,73			100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	0,85	5,67	1,67	0,13	10,04	3,18	0,17	74,61	1,18	2,44	0,06	100	
11.00	Investimenti	0,59	5,29	1,21	0,42	7,72	3,04	0,22	78,08	0,82	2,53	0,09	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	10,99	9,45	5,72	1,06	6,49	3,21	2,50	36,32	16,06	3,76	4,45	100	

Tabella 15 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Medi A (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2017	
		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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F	
1.00	Hardware	0,15	1,76	0,75	0,04	3,04	2,55	0,02			0,24	0,07	8,62	
2.01	Software	Software di base e middleware	2,06	1,97	0,11	0,05	1,52	0,02			0,35	0,02	6,12	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					0,74	0,13		10,38	7,55	0,81		19,60
3.00	Personale interno	0,86	1,09	0,25	0,05	0,74	0,06	0,04	6,09	3,05	0,73	0,65	13,61	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	7,35	2,94	1,22	0,16	0,08	0,12	1,65	2,45	1,50	0,47	0,82	18,75
4.12		Altri Servizi	0,07	1,23	4,25	0,70	1,45	0,73	2,12	3,59	2,84	0,60	1,40	18,97
4.21		Personale esterno	0,12	0,40	0,14	0	0,17	0,01	0,27	8,30	2,96	0,47	0,02	12,87
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,029	0,04						0,25		0,28	0,10	0,70
5.00	Altri costi IT	0,23	0,01	0,00		0,09	0,01		0,11	0,03	0,01	0,28	0,77	
6.00	Totale costi IT (TCO)	10,87	9,44	6,73	1,02	7,81	3,64	4,10	31,16	17,93	3,94	3,36	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,07	0,15	0,05	0	0,11		0,51	0,44	0,11		0,06	1,50	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	10,80	9,29	6,68	1,02	7,70	3,64	3,59	30,72	17,82	3,94	3,30	98,50	
9.00	- di cui costi di integrazione			1,49	0,02	0,37			46,03	52,09			100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	0,62	7,29	2,04	0,20	12,23	4,91	0,28	66,33	1,96	4,06	0,09	100	
11.00	Investimenti	0,69	4,41	1,58	0,18	8,53	4,34	0,36	75,59	0,72	3,45	0,15	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	10,09	8,40	6,36	0,97	7,11	3,39	3,82	36,09	16,88	3,73	3,18	100	

Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 4 gruppi Medi B (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2017	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server Farm	Reti Dati e Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentralizzati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F	
1.00	Hardware	0,05	0,34	0,24	0,01	1,92	0,47				0,02		3,04	
2.01	Software	Software di base e middleware	0,63	1,60	0,06		1,21	0,06			0,14		3,70	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					0,47			13,69	4,22	0,03	0,0002	18,41
3.00	Personale interno	0,72	0,71	0,17	0,07	0,64	0,04	0,01	4,90	3,59	0,64	2,40	13,89	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	9,42	5,43	0,19	0,36	0,54	1,92	0,25	3,37	2,88	1,11	0,20	25,66
4.12		Altri Servizi	0,31	1,25	3,80	0,56	0,69	0,28	0,18	15,51	2,58	1,00	2,27	28,43
4.21		Personale esterno	0,05	0,39	0,03		0,12			2,98	0,35	0,14		4,05
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,03	0,04			0,01			0,05	0,01	0,01	0,07	0,22
5.00	Altri costi IT	0,03	0,18	0,01	0,00	0,02	0,01		0,49	0,22	0,12	1,50	2,58	
6.00	Totale costi IT (TCO)	11,25	9,93	4,49	1,00	5,61	2,78	0,44	40,99	13,86	3,21	6,45	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	1,17	0,84	0,20	0	0,22	0,17		1,05	0,49	0,03	0,67	4,84	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	10,07	9,09	4,29	1,00	5,40	2,61	0,44	39,94	13,37	3,18	5,77	95,16	
9.00	- di cui costi di integrazione								100,00				100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	1,20	3,24	1,13	0,03	6,76	0,59		87,01		0,02	0,01	100	
11.00	Investimenti	0,43	6,61	0,65	0,76	6,49	1,10		81,82	0,97	1,17		100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	12,36	11,04	4,75	1,19	5,57	2,94	0,53	36,66	14,83	3,80	6,34	100	

Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 3 gruppi Altri (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2017	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe A ₁	Server Farm A ₂	Reti Dati e Fonia fissa B ₁	Fonia mobile B ₂	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₃	Sviluppo e manutenzione evolutiva D ₁	Manutenzione adattativa e correttiva D ₂				E ₁
1.00	Hardware		1,57	0,74		4,20	2,13	4,29			0,63		13,57	
2.01	Software	Software di base e middleware		1,25	0,05		0,86	0,07			0,23		2,46	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					0,26		0,38	9,15	3,46		13,26	
3.00	Personale interno		1,11	0,12		0,38	0,05		3,77	0,72	0,31	1,46	7,90	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	4,34	0,07	4,73	0,33		1,33	7,57	15,84	16,37	0,39		50,96
4.12		Altri Servizi		0,07	2,73	1,22	0,97			0,28	5,65	0,27	0,20	11,39
4.21		Personale esterno		0,06										0,06
4.22		Servizi professionali di consulenza												
5.00	Altri costi IT		0,40										0,40	
6.00	Totale costi IT (TCO)	4,34	4,53	8,37	1,54	6,67	3,57	12,24	29,04	26,19	1,84	1,65	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,46						0,50				0,95	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	4,34	4,08	8,37	1,54	6,67	3,57	12,24	28,55	26,19	1,84	1,65	99,05	
9.00	- di cui costi di integrazione	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		10,65	4,17		34,96	13,48		24,32	9,37	3,04		100	
11.00	Investimenti		27,43	14,18		24,11	2,16		22,21	3,98	5,93		100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	4,31	3,81	9,13	1,49	7,03	3,03	11,89	29,92	26,39	1,38	1,61	100	

Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 5 banche Maggiori (medie di %)

Fattori produttivi			Aree tematiche								Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2017		
			Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
			Main frame	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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F	
1.00	Hardware		0,01	0,03	0,26	0,03	0,69	1,81	0,02			0,02	0,07	2,94	
2.01	Software	SW di base e middleware	0,04	0,07	0,12	0,01	0,34					0,17	0,03	0,77	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso								0,22	0,76			0,98	
3.00	Personale interno		0,29	0,32	0,07	0,01	0,23		0,05	2,01	0,73	0,18	0,26	4,14	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	11,67	9,38	3,82	0,32	4,85	1,11	1,89	18,80	8,54	2,10	0,72	63,19
4.02			Altri Servizi			0,99	0,10	1,23	0,77		6,51	3,34	0,53	0,54	14,01
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	1,97	1,49	0,43					0,04			0,05	3,98
4.12			Altri Servizi	0,02	0,27	0,77	0,63	0,36				2,43	0,01	0,36	4,86
4.21		Personale esterno		0,13	0,38	0,17	0,01	0,07		0,33	3,49	0,31	0,21	0,02	5,12
4.22		Servizi professionali di consulenza													
5.00	Altri costi IT														
6.00	Totale costi IT (TCO)		14,14	11,94	6,64	1,10	7,77	3,69	2,29	31,07	16,11	3,22	2,04	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,05	0,15	0,01	0	0,09			0,41	0,11			0,83	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		14,08	11,79	6,63	1,10	7,67	3,69	2,29	30,66	16,00	3,22	2,04	99,17	
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)		0,14	0,34	1,76	0,24	7,16	62,05	0,56	20,82	5,81	0,91	0,20	100	
11.00	Investimenti		0,16	0,25	0,89	0,05	4,38	68,90	0,74	23,63		0,75	0,25	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		13,76	11,61	6,40	1,04	7,52	5,19	2,24	31,55	15,51	3,15	2,02	100	

Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 8 banche Grandi (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2017		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni						
		Main frame	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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F		
1.00	Hardware		0,03	0,52	0,36	0,02	1,53	0,98	0,04			0,10	0,04	3,61	
2.01	Software	SW di base e middleware	0,39	0,89	0,03	0	0,98	0,03				0,16		2,49	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,49	0,05		9,22	2,11	0,35		12,22	
3.00	Personale interno		0,43	0,21	0,08	0,04	0,11	0,03		2,34	1,08	0,31	0,41	5,02	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	5,47	3,51	0,82	0,03	0,61	0,42		22,27	5,28	0,88	3,60	42,90
4.02			Altri Servizi			0,65	0,04	0,89	1,03		3,42	1,76	0,40	0,34	8,52
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	5,38	2,24	0,05		0,25	0,13	1,39	1,44		0,62	0,73	12,22
4.12			Altri Servizi	0,19	0,74	3,81	0,61	0,56	0,69	1,60		0,56	0,33	0,82	9,91
4.21		Personale esterno		0,04	0,07	0,01	0	0,11			1,03	0,92	0,15	0,01	2,34
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,01	0,02			0,00			0,05	0	0,07	0,08	0,24
5.00	Altri costi IT		0,02	0,10	0,00	0,00	0,05	0,00		0,10	0,05	0,03	0,17	0,51	
6.00	Totale costi IT (TCO)		11,95	8,30	5,83	0,74	5,59	3,35	3,03	39,86	11,75	3,41	6,19	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,05	0,05	0,08		0,08		0,38	0,23	0,04		0,04	0,96	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		11,89	8,25	5,75	0,74	5,51	3,35	2,65	39,63	11,72	3,41	6,15	99,04	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		1,29	3,15	3,89	0,44	25,18	6,93	5,36	51,46	0,19	2,10	0,02	100	
11.00	Investimenti		0,35	4,10	6,79	1,07	29,89	1,85		53,34	0,24	2,03	0,33	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		12,44	8,59	6,01	0,79	5,26	3,28	2,96	38,83	12,12	3,57	6,15	100	

Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 8 banche Medie (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2017		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni						
		Main frame	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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F		
1.00	Hardware			1,06	0,28	0,00	2,23	0,82				0,16	0,98	5,53	
2.01	Software	SW di base e middleware		0,79	0,02		0,65	0,03				0,06		1,54	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,11			4,77	3,59	0,05	0,00	8,54	
3.00	Personale interno		0,04	0,90	0,29	0,01	0,14	0,02	0,02	4,87	0,58	0,32	1,31	8,51	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	6,62	5,94	0,89	0,05	0,87	0,91	1,46	8,03	2,02	0,23	3,07	30,10
4.02			Altri Servizi			1,48	0,09	2,01	1,26	1,79	7,12	3,66	0,86	0,75	19,03
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	1,70	1,58	0,94	0,30	0,19	0,06	2,17	6,29	0,11	0,33	0,18	13,85
4.12			Altri Servizi		0,18	2,54	1,17	0,14	0,70	0,01	2,84	1,40	0,23	0,49	9,70
4.21		Personale esterno			0,19						1,08	0,16	0,07		1,50
4.22		Servizi professionali di consulenza									0,96		0,20	0,03	1,19
5.00	Altri costi IT			0,17			0,17	0,05		0,02		0,05	0,07	0,53	
6.00	Totale costi IT (TCO)		8,36	10,80	6,44	1,62	6,51	3,85	5,45	35,98	11,53	2,57	6,88	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica			0,63			0,02		0,63	0,82	0,00		0,07	2,16	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		8,36	10,18	6,44	1,62	6,49	3,85	4,82	35,16	11,52	2,57	6,82	97,84	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			4,41	1,42	0,00	30,18	8,14		43,95	2,08	0,70	9,13	100	
11.00	Investimenti			3,72	6,76		34,46	1,55		40,81	2,32	0,29	10,08	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		8,35	10,54	6,72	1,59	6,61	3,69	5,35	36,15	11,49	2,44	7,07	100	

Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 4 banche Piccole A (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2017	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Main frame	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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F	
1.00	Hardware			0,05	0,01		3,31	0,94			0,51		4,82	
2.01	Software	SW di base e middleware						0,00					0,00	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,33			0,72	0,04	0,09	1,18	
3.00	Personale interno			1,68								0,56	2,25	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	6,05	9,13								15,18	
4.02			Altri Servizi			3,01	0,19	4,25	2,62		14,13	7,26	1,78	34,61
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT		12,66	2,01			0,88	1,23	0,84	12,32	0,19	30,13
4.12			Altri Servizi		2,00	2,33	0,40	0,58	0		0,47	5,01		11,09
4.21		Personale esterno												
4.22		Servizi professionali di consulenza												
5.00		Altri costi IT						0,65	0,09					0,74
6.00	Totale costi IT (TCO)		6,05	25,51	7,35	0,59	9,12	4,84	1,23	16,16	24,63	2,57	1,94	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		6,05	25,51	7,35	0,59	9,12	4,84	1,23	16,16	24,63	2,57	1,94	100
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			11,90	1,79		66,44	4,14		3,24	9,52	2,98		100
11.00	Investimenti			73,83	9,35							16,82		100
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		6,05	26,06	7,41	0,59	8,58	4,82	1,23	16,14	24,57	2,62	1,94	100

Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 9 banche Piccole B (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2017		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni						
		Main frame	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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F		
1.00	Hardware		0,53	1,08	0,20		0,55	0,08				0,53		2,97	
2.01	Software	SW di base e middleware	0,45	0,65			0,08	0,05				0,40		1,64	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,68	0,04		2,94	2,76	0,23	0,79	7,44	
3.00	Personale interno		0,77	1,80			0,40			4,13	0,67	0,75	0,76	9,27	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	5,34	7,23	0,08		0,12	0,00		10,47	4,25	0,16	0,08	27,73
4.02			Altri Servizi		0,03	2,06	0,28	2,76	1,29	0,93	10,33	4,91	1,22	0,94	24,75
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	8,70		0,87	0,08	0,05	0,02	0,63	1,29			0,02	11,65
4.12			Altri Servizi	1,37		5,31	0,41	1,55			4,16	0,11	0,45	0,04	13,40
4.21		Personale esterno			0,08										0,08
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,01	0,29			0,01			0,23		0,35		0,91
5.00	Altri costi IT				0,02		0,02			0,05			0,08	0,16	
6.00	Totale costi IT (TCO)		17,18	11,16	8,54	0,77	6,23	1,48	1,56	33,59	12,70	4,08	2,71	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica											0,11		0,11	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		17,18	11,16	8,54	0,77	6,23	1,48	1,56	33,59	12,70	3,97	2,71	99,89	
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)			35,95	0,95		6,05	3,03		26,81	1,66	5,56	20,00	100	
11.00	Investimenti			34,78	0,33		3,55			54,24	4,47	2,63		100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		16,94	11,00	7,30	0,74	6,13	1,46	1,10	36,73	12,69	3,52	2,40	100	

Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 7 banche a particolare operatività (Private Banking & Corporate and Investment Banking) (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2017		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni						
		Main frame A ₁	Server Farm A ₂	Reti Dati e Fonia Fissa B ₁	Fonia mobile B ₂	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₃	Sviluppo e manutenzione evolutiva D ₁	Manutenzione adattativa e correttiva D ₂				E ₁	E ₂
1.00	Hardware			0,20	0,02	0,00	0,33						0,56		
2.01	Software	SW di base e middleware		0,69			0,18				0,05		0,92		
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,06			2,21	2,56		4,83		
3.00	Personale interno				0,18		0,17			1,15	0,46	0,31	2,28		
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	4,90	11,85	1,77	1,46			11,63	11,01	1,36	0,36	44,35	
4.02			Altri Servizi			2,10	0,43	2,16			16,72	8,59	0,84	1,26	32,11
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT		1,62	1,11	0,11					2,75		5,59	
4.12			Altri Servizi			0,42	0,51	0,23			2,85	0,62		0,10	4,73
4.21		Personale esterno									1,58	2,40		3,98	
4.22		Servizi professionali di consulenza									0,66			0,66	
5.00	Altri costi IT														
6.00	Totale costi IT (TCO)			4,90	14,37	5,61	1,05	4,60		36,81	28,39	2,55	1,72	100,00	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)			4,90	14,37	5,61	1,05	4,60		36,81	28,39	2,55	1,72	100,00	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)				1,09	0,10	0,02	3,27			76,08	19,44		100	
11.00	Investimenti				7,74						89,31	2,95		100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)			4,87	15,10	5,62	1,06	4,39			37,45	26,98	2,79	1,73	100

