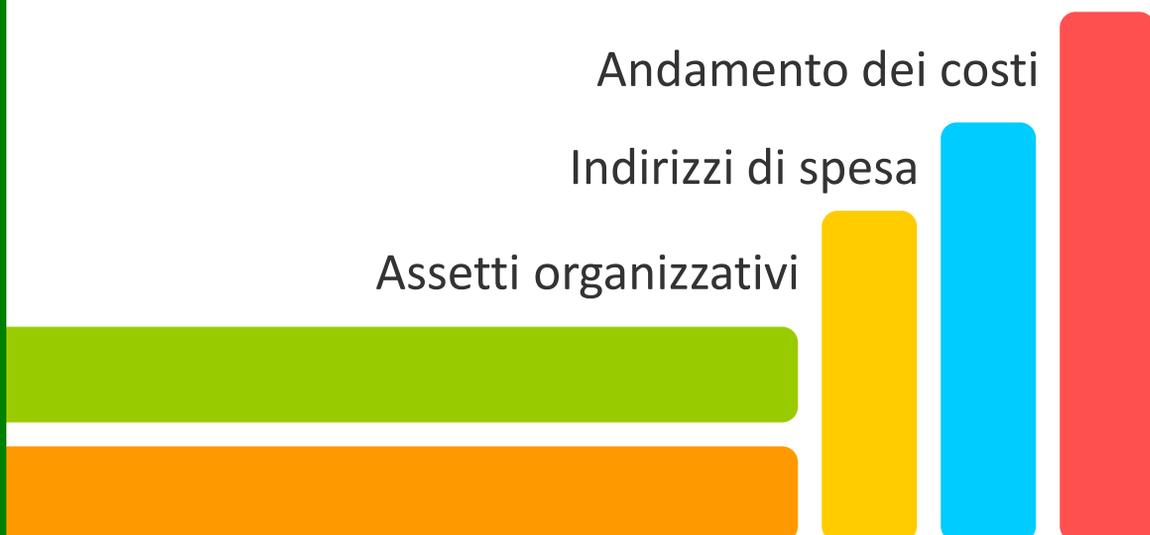


Rilevazione sull'IT nel settore bancario italiano

Profili economici e organizzativi

Esercizio 2019



Rilevazione sull'IT nel settore bancario italiano

Profili economici e organizzativi
Esercizio 2019

Rif. RILECO-2019 – 27

CIPA, 2020

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

Email

segcipa@cipa.it

Sito Internet

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.

Tutti i diritti riservati. È consentita la riproduzione a fini didattici e non commerciali, a condizione che venga citata la fonte.

*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
Fabrizio Crocetti
Francesco Cavallo
Daniela D'Amicis
Matteo Elia
ABI Lab Marco Rotoloni
Banca Nazionale del Lavoro Carlo Cotroneo
Marco Milone
Francesco Ziaco
Monte dei Paschi di Siena Sandro Bellini
Sabrina Ghilardi
UniCredit Leonardo Santo
Sabrina Scanu
Credito Emiliano – CREDEM Paolo Torelli
Sara Giroldi
Mediolanum Luca Concetti
Fabio Chisari
Intesa Sanpaolo Claudio Paglia
Antonio Melina
Rosario Ilardo
Deutsche Bank Daniele Colombo
Serena Schilardi
Daniela Trovato
UBI Banca Stefano Gaffuri
Sella Roberto Mosca Balma
Banco di Desio e della Brianza Luca Dettori
Banco BPM Giorgio Vivori
Sara Poffe
Credito Valtellinese Luigi Crocco
BPER Banca Michele Vetturi
Banca Popolare di Sondrio Marco Tempra
Anna Fumasoni
Elisa Guglielmana
Cassa di Risparmio di Asti Paola De Zordi
Alessio Vessoso
Paolo Cerrato
Banca Carige Alessandra Ravera
Crédit Agricole Italia Daniele Andrisani
Maria Libera Granatiero
Carmine De Bellis
La Cassa di Ravenna Eleonora Baglioni
Alessandro Cela
Mediobanca Alessandro Campanini
Gaetano Di Luca
Dexia Crediop Pasquale Tedesco
Marco Pavonio
Banca Passadore Francesco Sbarile

Presentazione

La “Rilevazione sull’IT nel settore bancario italiano”, curata da CIPA (Convenzione Interbancaria per l’Automazione) e ABI (Associazione Bancaria Italiana), fornisce ogni anno un contributo di analisi e riflessione sugli aspetti economici, organizzativi e tecnologici connessi con l’utilizzo dell’*Information and Communication Technology* nel settore bancario. Oltre che agli operatori bancari – ai quali offre elementi di confronto e di riferimento sui principali *asset* della risorsa informatica utili anche per valutazioni funzionali alle scelte in tale ambito – 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 articola in due distinte indagini.

La prima, a cui si riferisce il presente rapporto, è dedicata all’esame dei profili economici e organizzativi dell’IT e analizza l’andamento e la ripartizione dei costi IT, le principali finalità della spesa informatica, l’assetto organizzativo e le modalità di *sourcing*, le iniziative di innovazione tecnologica, la composizione e la formazione tecnica del personale IT.

La seconda è riservata ai profili tecnologici e di sicurezza ed è rivolta all’analisi delle scelte in materia di metodologie, strumenti e tecnologie innovative, utilizzati sia per l’offerta di servizi alla clientela sia a supporto dei processi interni, nonché all’esame dei connessi aspetti di sicurezza informatica. Il rapporto sull’indagine tecnologica, centrata di volta in volta su uno specifico tema e corredata da una sezione dedicata al monitoraggio dei principali *trend* tecnologici nel settore bancario, 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 settore 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	16
1.3 I costi IT per fattori produttivi	20
1.4 Il <i>cash out</i> IT per aree funzionali e processi	23
1.5 Ripartizione del <i>cash out</i> IT tra <i>Run</i> e <i>Change</i>	25
1.6 Finalità del <i>cash out</i> IT per la <i>compliance</i>	28
1.7 Indicatori di costo IT	31
Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi	41
2.1 Modelli di <i>sourcing</i> IT dei gruppi	41
2.2 Modalità di <i>sourcing</i> IT per aree tematiche	43
2.3 Modalità di <i>sourcing</i> IT per servizi applicativi	45
2.4 La fornitura di servizi IT all'esterno	49
2.5 Collaborazione con aziende <i>fintech</i>	51
2.6 Iniziative in ambito <i>Open Banking</i>	54
2.7 L'innovazione tecnologica	55
2.8 Composizione del personale IT	58
2.9 La formazione del personale IT	67
2.10 Nuove modalità di lavoro previste per il personale	71
Capitolo 3. Banche individuali	73
3.1 Profili organizzativi delle banche	73
3.2 La spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi	77
3.3 Indicatori di costo IT	79
Capitolo 4. Note metodologiche	81
4.1 Generalità	81
4.2 Campione dei gruppi bancari	81
4.3 Campione delle banche individuali	85
4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT	87
Appendice	89
Indice delle figure	125
Indice delle tabelle	129

Sintesi dei risultati dell'indagine

La Rilevazione sull'IT nel settore bancario italiano – Profili economici e organizzativi per il 2019 mostra una prosecuzione del *trend* di crescita della spesa IT, riscontrato a partire dal 2014.

Hanno partecipato alla Rilevazione 19 gruppi bancari e 38 banche, di cui sei non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non esaminati. Il campione “gruppi”¹ rappresenta complessivamente l'86,1% dell'insieme dei gruppi bancari italiani in termini di totale attivo².

Dal punto di vista dell'operatività bancaria, la maggior parte dei gruppi svolge prevalentemente attività di tipo *retail*, che mediamente costituisce il 64,5% dell'operatività complessiva.

Gruppi bancari

Il 2019 segna un aumento dell'impegno economico sostenuto dai gruppi bancari per l'IT: l'andamento del *Total Cost of Ownership* - TCO (spese correnti più ammortamenti) complessivo, con riferimento a un campione costante di 18 gruppi, si attesta a 4.478 milioni di euro, con un incremento dell'1,7% rispetto al 2018.

Per i gruppi Principali, che assorbono oltre i due terzi dei costi totali, l'aumento del TCO risulta più contenuto (+1,22%); i gruppi Medi presentano una crescita leggermente superiore (+2,07%) mentre i gruppi Altri registrano la percentuale di incremento più elevata (+8,49%).

Le previsioni del TCO per il 2020, sempre a campione costante, confermano il *trend* positivo, con un ulteriore aumento dell'1,7%.

L'incremento del TCO segnalato da 12 gruppi risulta prevalentemente connesso con l'avvio di nuovi progetti e l'aumento dell'operatività; i fattori che hanno maggiormente influito sulla riduzione dei costi IT, per i sette gruppi che l'hanno segnalata, sono, per tutti, la realizzazione di risparmi su prodotti, servizi e consumi IT e, per alcuni, la sospensione o il differimento di attività IT e la limitazione del *budget*.

Nel 2019 i costi di integrazione per operazioni di fusione/incorporazione sono stati sostenuti da tre gruppi per un importo complessivo di 42,3 milioni di euro e solo due prevedono di sostenerne nel 2020.

La ripartizione del TCO per aree tematiche conferma che le maggiori quote dei costi IT sono assorbite dalle aree Applicazioni (51,8%) e *Data Center* (20%).

Gli investimenti si concentrano soprattutto nell'area Applicazioni (72,7%), seguita da Sistemi periferici (11,4%), mentre il *Data Center* si limita a un 8,2%; gli investimenti in Sicurezza IT rappresentano il 5,8% del totale.

La ripartizione del TCO per fattori produttivi evidenzia che il 53,1% dei costi IT complessivi è destinata a Servizi da terzi, mentre l'altra metà è ripartita tra *Software* (23,7%), Personale interno (12,9%) e *Hardware* (8,8%). Per i gruppi in *Outsourcing* la quota per Servizi da terzi rappresenta il

¹ Dal punto di vista dimensionale, il campione è costituito da 5 gruppi Principali, 10 gruppi Medi e 4 gruppi Altri.

² Il totale attivo considerato 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).

77% del TCO; tale quota scende al 29% per i gruppi in *Insourcing* e si attesta al 60% per quelli in *Facility Management*.

Si conferma il *trend* in crescita già rilevato negli ultimi anni per Servizi da terzi, per i quali la quota destinata al *public cloud* rappresenta in media il 3,3%.

Come negli anni precedenti, nella suddivisione per aree funzionali³ del *cash out* IT (spese correnti più investimenti), che ammonta a 4.971 milioni di euro, la quota principale, pari al 50,6%, è impiegata nei processi dell'area *Operations*; seguono i Processi di supporto (22,3%) e i Processi di *marketing*, commerciali e *customer service* (16,7%) e, da ultimo, i Processi di governo (10,5%).

Le attività orientate al *Business* assorbono i due terzi del *cash out* IT, mentre un terzo è destinato alle attività di supporto e governo dell'azienda, indicate come *Functions*. Il 60% del *cash out* IT è impegnato per la gestione corrente (*run*) e il 40% è dedicato all'innovazione (*change*).

Con riferimento ai costi per la Sicurezza IT, emerge una quota media di *cash out* IT pari al 3,4%. Alcuni gruppi hanno integrato il valore fornito con una stima percentuale relativa a spese per la sicurezza informatica che non è stato possibile scorporare; la media di *cash out*, comprensiva dei valori stimati, si attesta al 4,2%, valore che appare ancora sottostimato.

La quota riservata agli interventi informatici per la *compliance* rappresenta, in media, il 12,67% del totale del *cash out* IT. L'ambito che ha assorbito la maggior quota di spesa è quello della Normativa sui servizi di pagamento, seguito da Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA e Normativa dei mercati finanziari.

Il *trend* 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. Tali indicatori sono stati elaborati anche suddividendo il campione per classe dimensionale e per modello di *sourcing* IT.

L'analisi sui profili organizzativi evidenzia che il 37% dei gruppi bancari mantiene internamente il governo delle infrastrutture e delle applicazioni, identificandosi nel modello *Insourcing*, il 37% si colloca nel modello *Facility Management*, il 5% nel modello *Outsourcing* e il 21% in *Full outsourcing* con un unico fornitore. I gruppi Principali sono prevalentemente caratterizzati da un assetto *Insourcing*, tra i Medi prevale il *Facility Management*, mentre i gruppi Altri si orientano verso una gestione IT esterna con unico fornitore.

La metà dei gruppi che affidano all'esterno la gestione delle infrastrutture e/o delle applicazioni si rivolge a un *vendor* IT, un quarto ha costituito una *joint venture* con *vendor* IT e un quarto si affida a una componente del gruppo esterna al perimetro CIPA o a un consorzio di banche.

Analizzando le modalità di *sourcing* IT per aree tematiche, si osserva che i gruppi mantengono prevalentemente all'interno le attività di sviluppo ed evoluzione dei servizi IT per Sistemi decentrati e dotazioni individuali, Applicazioni e *Server Farm*; risultano generalmente affidati a un fornitore esterno POS, Reti dati/fonia fissa e Fonia mobile e ATM/chioschi.

Per quanto riguarda i servizi applicativi, emerge che i gruppi tendono a mantenere all'interno i servizi per l'*ICT Governance*, la Intranet aziendale, la Sicurezza informatica e il *Procurement*; tra i servizi in *Outsourcing* spiccano Monetica e Gestione carte.

L'utilizzo del *cloud*, seppure in lieve aumento rispetto all'anno precedente, risulta ancora contenuto e spesso limitato alla tipologia *private*; il ricorso al *public cloud* si registra principalmente per i servizi di Posta elettronica e *Social* aziendale.

Sedici gruppi includono nella propria strategia IT il ricorso ad aziende *fintech*: sei vi collaborano in forma continuativa e dieci in modalità occasionale. Per tutti la collaborazione avviene sulla base di

³ La classificazione delle aree funzionali fa riferimento alla tassonomia dei processi bancari di ABI Lab.

accordi commerciali - affiancati da altri strumenti quali partecipazioni ad *hackathon*, acceleratori, incubatori - e soprattutto nell'ambito dei Servizi di pagamento e dei Servizi bancari e finanziari. I paradigmi tecnologici più utilizzati in tali ambiti sono le *Open API*; interessante il ricorso all'Intelligenza Artificiale per il *Contact Center*, Gestione della regolamentazione e *Cyber Security* e della *Robot Process Automation (RPA)* per Servizi di investimento e Credito.

A proposito dell'*Open Banking*, non sono numerosi i gruppi che hanno avviato nel 2019 iniziative per la realizzazione di servizi a valore aggiunto (pagamenti P2P, servizi di pagamento su piattaforme *e-commerce*, *account aggregation*, *open API marketplace*). Tali iniziative aumentano decisamente in prospettiva nel biennio 2020-2021, anche con il ricorso al *fintech* come già evidenziato, per quasi tutti gli ambiti, con un incremento dell'utilizzo di piattaforme multi-operatore.

Nel 2019 il 63% del campione ha fornito servizi IT anche all'esterno del gruppo, esclusivamente in ambito nazionale. I servizi riguardano prevalentemente il *Disaster Recovery*, la gestione della *Server Farm*, la gestione dei Sistemi decentralizzati e dotazioni individuali e lo Sviluppo e manutenzione delle applicazioni.

La Gestione dei canali di contatto con la clientela, nell'area *marketing*, si conferma già da qualche anno il processo maggiormente interessato da interventi di innovazione: oltre il 50% dei gruppi ha introdotto nuovi prodotti o servizi e il 30% ha migliorato quelli esistenti. Nell'area *Operations*, al primo posto si colloca il processo Incassi e pagamenti; per quanto riguarda i Processi di governo emergono Gestione del rischio e Gestione della *compliance*; tra i processi di Supporto spiccano Gestione dei sistemi informativi e telecomunicazioni e Gestione della sicurezza.

L'analisi sul personale evidenzia che il rapporto tra il numero dei dipendenti IT e l'intera compagine è pari in media al 4,2%.

La maggior parte del personale IT opera nell'area Applicazioni, dove rappresenta in media, in termini di *Full Time Equivalent - FTE*, quasi il 60% di tutto il personale informatico; il 22% del personale IT è ripartito tra *Data Center* (10,2%), Sicurezza IT (4,8%), Sistemi periferici (4,2%) e Sistemi trasmissivi (1,8%). Il restante 19,1% viene distribuito nelle Funzioni trasversali.

Con riferimento a queste ultime, l'analisi della loro collocazione organizzativa mostra una propensione a mantenere all'interno del settore informatico le funzioni che rivestono un'importanza strategica per l'IT quali: Definizione delle architetture IT (79% dei gruppi), *Disaster Recovery* e *Test Factory* (entrambe 74%), *IT Performance* e *SLA management* (68%). Tra le funzioni collocate prevalentemente fuori dall'IT si conferma l'*IT Procurement*.

Poco meno della metà del personale IT (48%) si concentra nella fascia d'età tra i 35 e i 49 anni, il 33,6% ha un'età compresa tra 50 e 60 anni e il 4,5% supera i 60, mentre solo il 13,8% ha meno di 35 anni. La percentuale di Dirigenti è pari al 2%; i restanti dipendenti si dividono fra i ruoli contrattuali delle Aree professionali (46%) e dei Quadri-direttivi (52%).

In tutti i ruoli contrattuali la presenza delle donne rimane ancora minoritaria rispetto a quella degli uomini e diminuisce al salire nella gerarchia, passando dal 35,1% delle Aree professionali al 10% tra i Dirigenti. La presenza femminile diminuisce gradualmente anche al crescere dell'età, passando dal 30,7% delle *under 35* all'11,8% delle *over 60*.

In merito alla formazione tecnica del personale IT, risulta che la pianificazione delle iniziative formative avviene con cadenza annuale (anche con momenti di revisione/integrazione) per il 63% del campione e per il 37% in maniera più flessibile, nel continuo.

I dipendenti IT che partecipano a iniziative formative di tipo tecnico sono, in media, il 54,3% per 2,7 giornate all'anno; il costo medio di formazione IT è pari a 219 euro per giorno. Le iniziative formative con certificazione sono mediamente il 3,5%. L'82% dei corsi è erogato in presenza a fronte di un 18% di tipo *e-learning* e *online*.

Nel reperimento degli *skill* IT, i gruppi sono prevalentemente orientati a formare il personale IT interno su ambiti quali Metodologie *Agile*, Architetture IT, Tecniche per lo sfruttamento dei dati e *Cyber defence*; l'assunzione di personale avviene soprattutto negli ambiti Architetture IT e *Cyber defence*.

Quanto alle nuove modalità di lavoro, lo *smart working* con dispositivi aziendali è diffuso tra tutti i gruppi. Emerge inoltre un progressivo aumento dei PC portatili e virtualizzati a discapito delle postazioni fisse, che diminuiscono di circa dieci punti percentuali.

Banche individuali

Il campione esaminato nell'analisi individuale è costituito da 38 banche - di cui sei "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non partecipanti alla Rilevazione - che rappresentano il 63% dell'intero settore bancario in termini di fondi intermediati.

Il *retail banking* rappresenta l'attività prevalente, con una percentuale media del 48%; seguono il *corporate and investment banking* (33%) e il *private banking* (15%).

Il 74% delle banche affida all'esterno la gestione delle infrastrutture e delle applicazioni (*Outsourcing*); solo il 13% delle banche gestisce al proprio interno le risorse IT, adottando un modello *Insourcing*, e il restante 13% si basa su un modello "misto", affida cioè all'esterno le infrastrutture del *Data Center* e mantiene internamente la gestione delle applicazioni (*Facility Management*).

La ripartizione del TCO per aree tematiche, su un campione di 34 banche, mostra che le Applicazioni assorbono oltre la metà del TCO (52,3%) e il *Data Center* ne raccoglie poco più di un quinto (20,9%); seguono Sistemi periferici (11,8%) e Sistemi trasmissivi (7,5%). I costi per la Sicurezza IT si attestano al 3,4%.

L'analisi sulla ripartizione dei costi IT per fattori produttivi indica che il 73,6% del TCO è destinato a Servizi da terzi, forniti per il 32,4% dal gruppo bancario di appartenenza, per il 38,1% da una società esterna e per il 3,1% da personale esterno e servizi di consulenza.

Evoluzione del settore bancario italiano⁴

Nel 2019 è continuato il rafforzamento dei bilanci bancari. La riduzione dei crediti deteriorati è proseguita a ritmi sostenuti; le operazioni di cessione vi hanno contribuito in misura rilevante. Il tasso di deterioramento dei prestiti è rimasto su livelli storicamente molto contenuti.

I prestiti alle imprese sono scesi a causa della bassa domanda di finanziamenti connessa con l'indebolimento della congiuntura; la crescita dei finanziamenti alle famiglie è stata in linea con quella osservata nel triennio 2016-18. Gli intermediari hanno lievemente diminuito gli investimenti in titoli pubblici italiani, una quota rilevante dei quali è allocata nel portafoglio delle attività valutate al costo ammortizzato.

La raccolta complessiva è aumentata, beneficiando della crescita sostenuta dei depositi dei residenti; quella obbligazionaria sui mercati internazionali è tornata a salire e i rendimenti all'emissione si sono ridotti.

Nel 2019 la redditività delle banche italiane è leggermente diminuita rispetto all'anno precedente, soprattutto per effetto della riduzione del margine di interesse e dei maggiori oneri fiscali. Il rendimento del capitale e delle riserve (*return on equity*, ROE), al netto delle componenti straordinarie, è stato pari al 5,0% (5,7% nel 2018).

Il calo dei costi operativi è proseguito; la loro incidenza sul margine di intermediazione (*cost-income ratio*) è scesa al 65,5%. Grazie ai bassi tassi di deterioramento, il costo del rischio di credito, misurato dal rapporto tra il flusso di rettifiche di valore e l'ammontare medio dei prestiti, è rimasto su livelli contenuti (75 punti base).

⁴ Fonte: Banca d'Italia, Relazione annuale per il 2019.

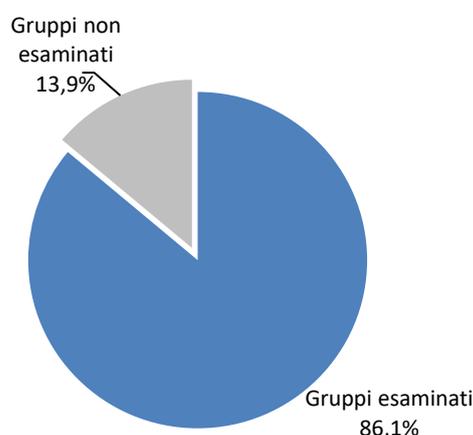
Caratteristiche del campione

Il campione che ha partecipato alla “Rilevazione sull’IT nel settore bancario italiano – Profili economici e organizzativi – Esercizio 2019” 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 19 gruppi, che rappresentano l’86,1% dell’insieme dei gruppi bancari in termini di totale attivo⁵ (cfr. Figura 1), e 38 banche, di cui 6 “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 settore bancario, in termini di fondi intermediati e di numero di sportelli e dipendenti, con riferimento al perimetro CIPA (Figura 90 e Figura 91).

I gruppi bancari sono classificati secondo due criteri: per dimensione operativa e per modello di *sourcing* IT⁶.

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

- 5 gruppi Principali;
- 10 gruppi Medi, di cui 6 Medi A e 4 Medi B;
- 4 gruppi Altri.

⁵ Il totale attivo considerato, al 31.12.2019, 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) secondo le segnalazioni di vigilanza consolidata.

⁶ I due criteri sono dettagliati nel Par. 4.2 - Campione dei gruppi bancari.

Secondo la classificazione per modello di *sourcing* IT⁷ il campione è suddiviso in:

- 7 gruppi in *Insourcing*;
- 7 gruppi in *Facility management*;
- 5 gruppi in *Outsourcing*.

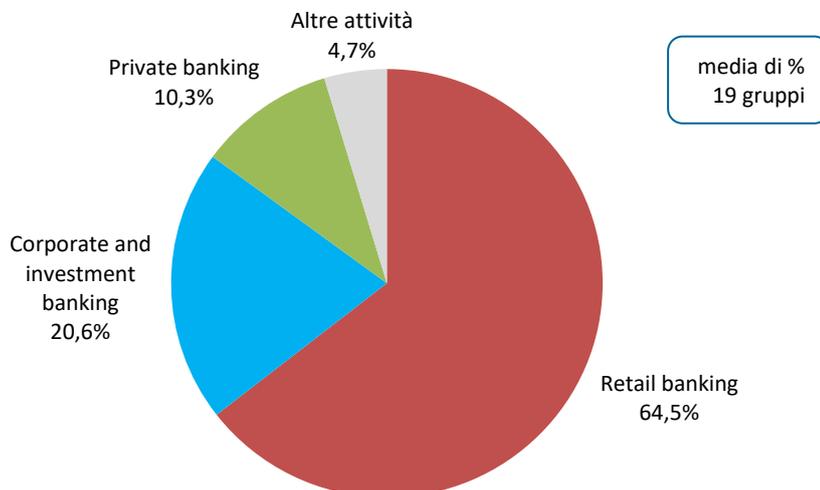
Incrociando la classificazione per dimensione operativa con quella per modello di *sourcing* IT, si osserva che i gruppi Principali gestiscono l'IT prevalentemente in *Insourcing*, i gruppi Medi, caratterizzati da realtà diversificate, sono orientati maggiormente sul *Facility Management*, mentre tra i gruppi appartenenti alla classe Altri prevale l'*Outsourcing* (Tabella 1)

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

	<i>Insourcing</i>	<i>Facility Management</i>	<i>Outsourcing</i>
Principali	4	1	0
Medi	2	6	2
Altri	1	0	3

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 64,5% dell'operatività complessiva, il *corporate and investment banking* il 20,6%, il *private banking* il 10,3%, mentre altre forme di operatività sono residuali⁸ (Figura 2).

Figura 2 - Attività bancaria



Con riferimento all'attività bancaria, in Appendice è riportato il posizionamento individuale dei gruppi (Figura 92) e l'analisi per classe dimensionale (Figura 93).

⁷ L'assetto è indipendente dall'eventuale ricorso a forme di *outsourcing* selettivo per singole iniziative o singoli ambiti.

⁸ Es. finanza, *asset liability management*, tesoreria, servizi per enti pubblici.

Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici

1.1 Andamento dei costi IT

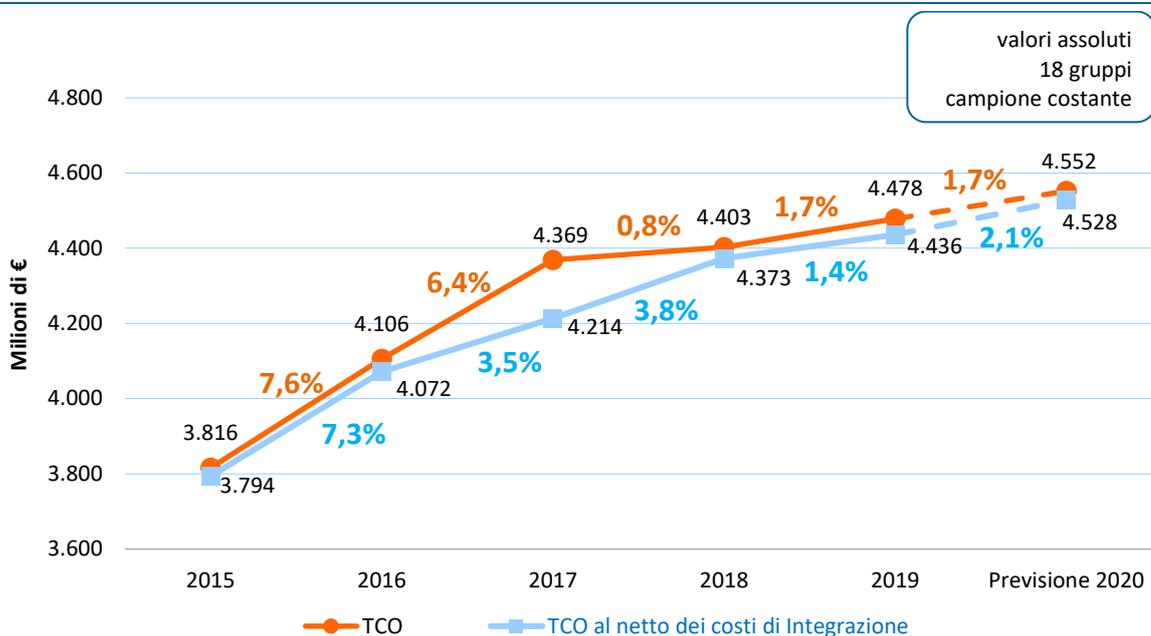
Il presente paragrafo contiene l'analisi dell'andamento complessivo dei costi IT⁹ e dei costi di integrazione, sostenuti a seguito di operazioni di fusione/incorporazione.

1.1.1 Andamento del TCO

Nel 2019 prosegue il *trend* in aumento dei costi IT iniziato nel 2014. L'andamento del TCO, con riferimento a un campione costante di 18 gruppi¹⁰, registra infatti un incremento dell' 1,7% rispetto al 2018, portando il TCO complessivo a 4.478 milioni di euro. Al netto dei costi di integrazione (par. 1.1.2), il TCO si attesta a 4.436 milioni di euro, evidenziando una crescita dell'1,4%.

Le previsioni per il 2020, sempre a campione costante, confermano il *trend* positivo, con un aumento dei costi IT pari all'1,7% (Figura 3).

Figura 3 - Andamento del TCO

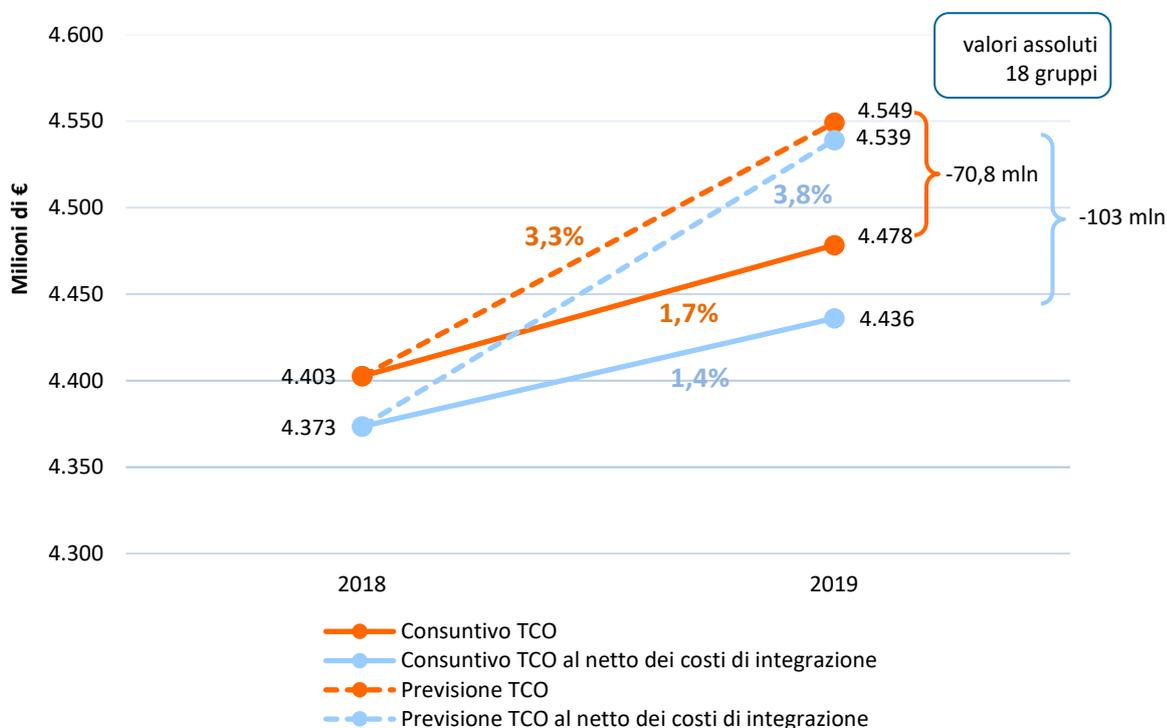


⁹ Con il termine "costi" si fa riferimento al TCO (*Total Cost of Ownership*), cioè l'insieme di spese correnti e ammortamenti, incluse le svalutazioni (par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT).

¹⁰ Il campione costante è costituito dai gruppi partecipanti che hanno fornito il TCO per tutti gli anni dal 2015 al 2019.

L'aumento del TCO rilevato a consuntivo risulta leggermente inferiore a quello preventivato dagli stessi gruppi nell'anno precedente: la stima per il 2019 prefigurava infatti un aumento del 3,3% rispetto al 2018, a fronte di un aumento registrato dell'1,7% (Figura 4).

Figura 4 - Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2019



In Appendice è riportata la variazione percentuale individuale tra consuntivo e previsione del TCO 2019 (Figura 94).

L'andamento del TCO per classe dimensionale evidenzia che i gruppi Principali, che assorbono oltre i due terzi dei costi totali, presentano l'aumento più contenuto (+1,22%); i gruppi Medi registrano una crescita del 2,07%, mentre i gruppi Altri, che incidono in misura ridotta sull'andamento complessivo in ragione della loro minore dimensione, indicano un incremento più elevato (+8,49%) (Figura 5).

Nella Figura 6 viene riportata l'analisi del TCO per classe dimensionale al netto dei costi di integrazione.

Figura 5 - Andamento del TCO per classe dimensionale

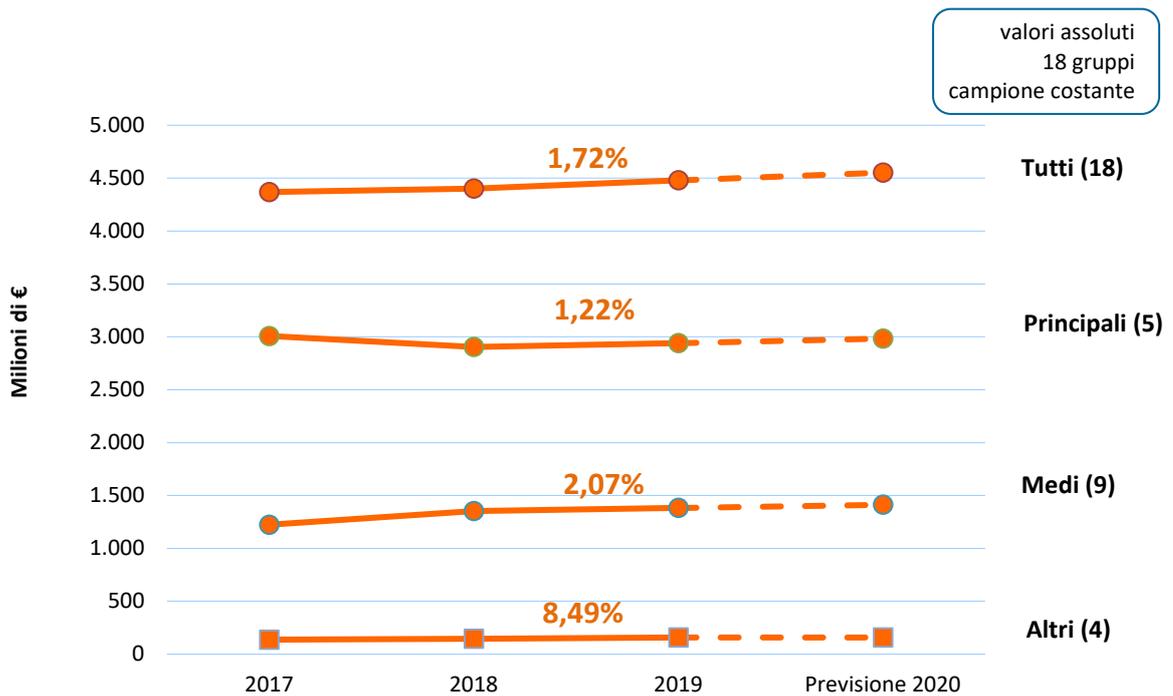
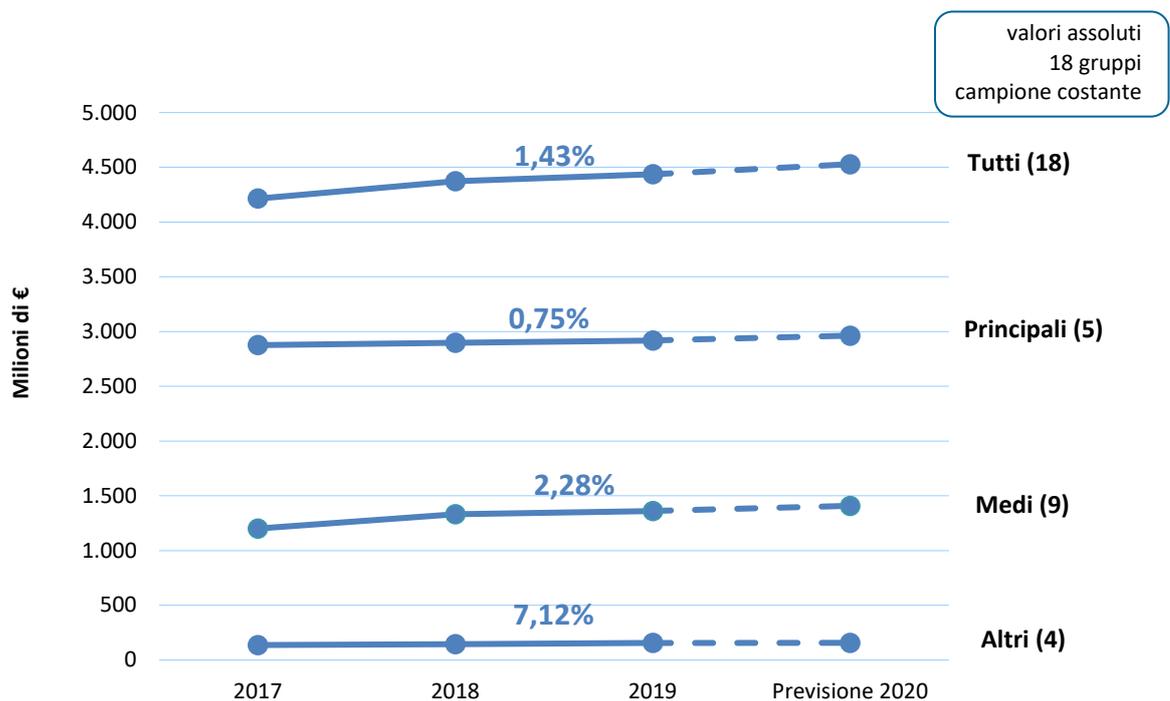
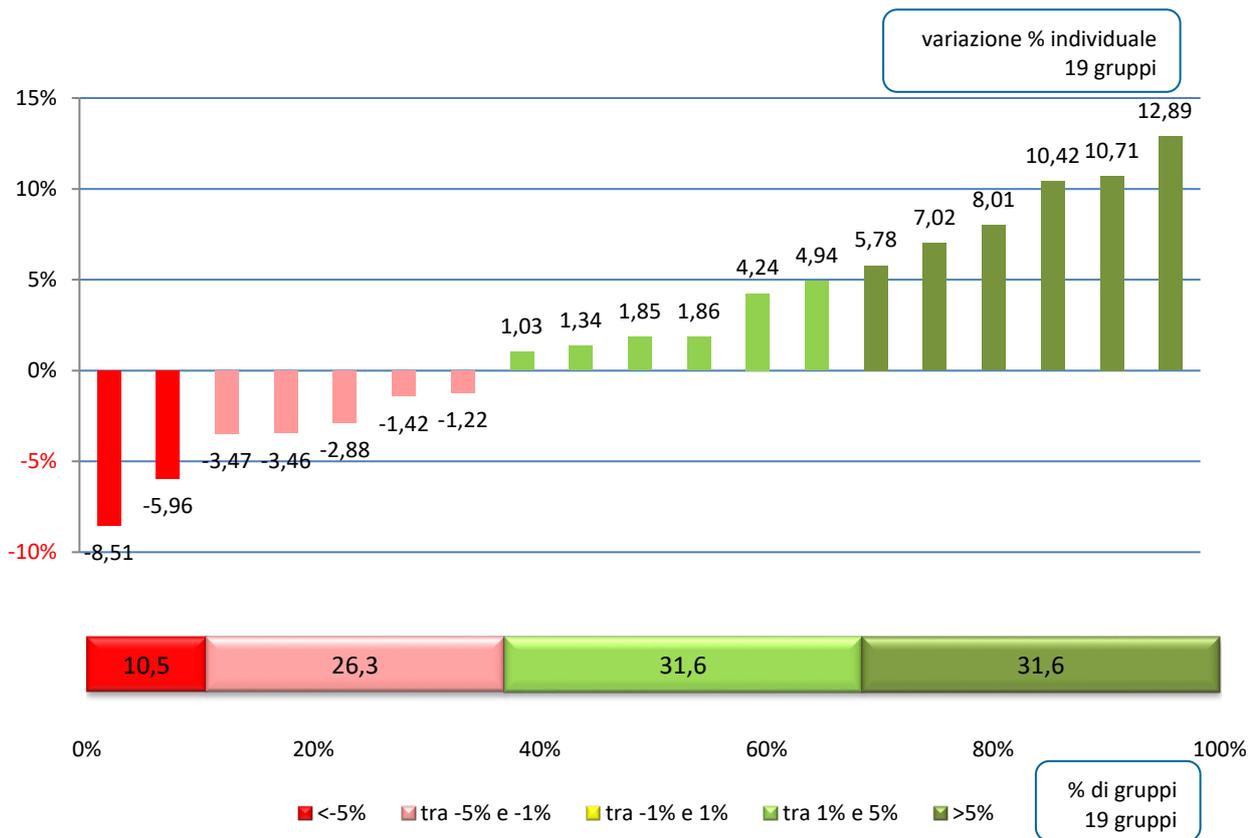


Figura 6 - Andamento del TCO per classe dimensionale al netto dei costi di integrazione



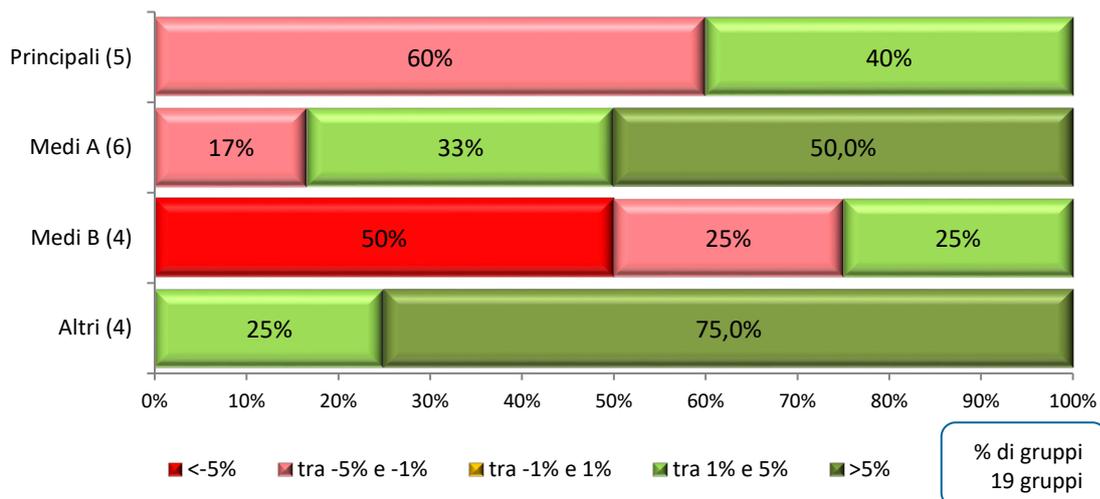
Esaminati singolarmente, i 19 gruppi presentano variazioni percentuali del TCO 2019/2018 piuttosto diversificate, da un minimo di -8,5% a un massimo di +12,9%. Il 63,2% dei gruppi registra un aumento dei costi IT superiore all'1% e tra questi il 31,6% segnala incrementi superiori al 5%; tra i sei gruppi che registrano una diminuzione dei costi, solo due la indicano significativa, ossia superiore al 5% (Figura 7).

Figura 7 - Variazione percentuale individuale del TCO 2019/2018



Analizzando le fasce di variazione 2019/2018 del TCO dei gruppi suddivisi per classe dimensionale si osserva che nella classe Altri tutti i 4 gruppi registrano un incremento del TCO che per tre di essi è superiore al 5% (Figura 8).

Figura 8 - Fasce di variazione 2019/2018 del TCO per classe dimensionale



L'incremento del TCO risulta principalmente connesso con lo sviluppo di nuove iniziative: dieci gruppi su 11 indicano infatti l'avvio di nuovi progetti come motivazione principale della crescita dei costi IT; seguono l'aumento dell'operatività (7 gruppi); tre gruppi segnalano il cambio nell'assetto

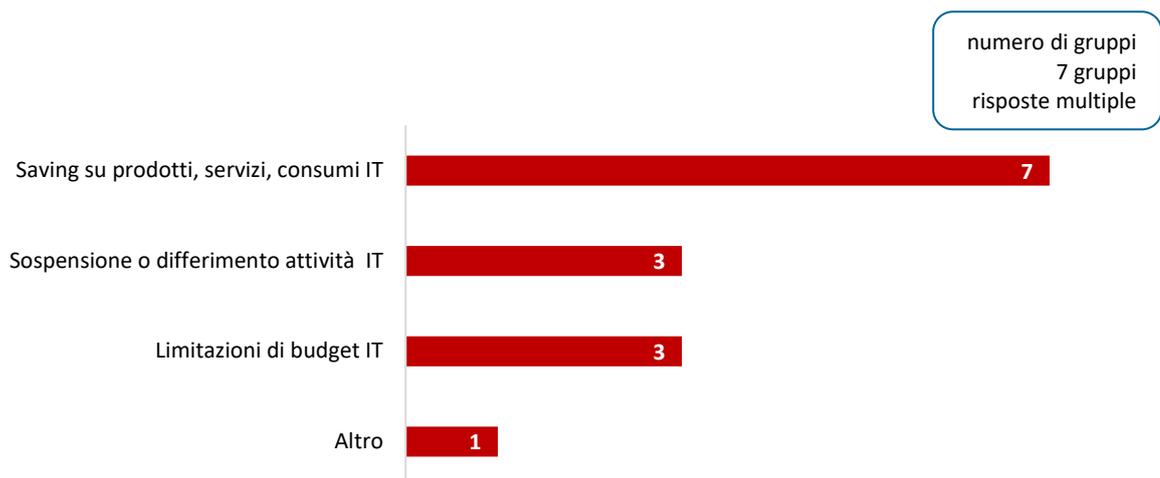
tecnologico/dell'architettura IT, il cambio dell'assetto organizzativo e l'aumento del *budget* IT a disposizione; poco significativo il rincaro di prodotti, servizi e consumi IT, indicato da un solo gruppo. Tra le altre cause, infine, due gruppi segnalano un cambio di metodologia e il miglioramento dell'allocazione dei costi IT (Figura 9).

Figura 9 - Principali cause di aumento del TCO



Tra i sette gruppi che presentano una riduzione dei costi IT, tutti segnalano azioni di risparmio su prodotti, servizi e consumi IT, tre indicano la sospensione o il differimento di attività IT e tre forniscono come motivazione la limitazione del *budget* IT. Tra le altre cause un gruppo indica un cambiamento nell'allocazione dei costi IT (Figura 10).

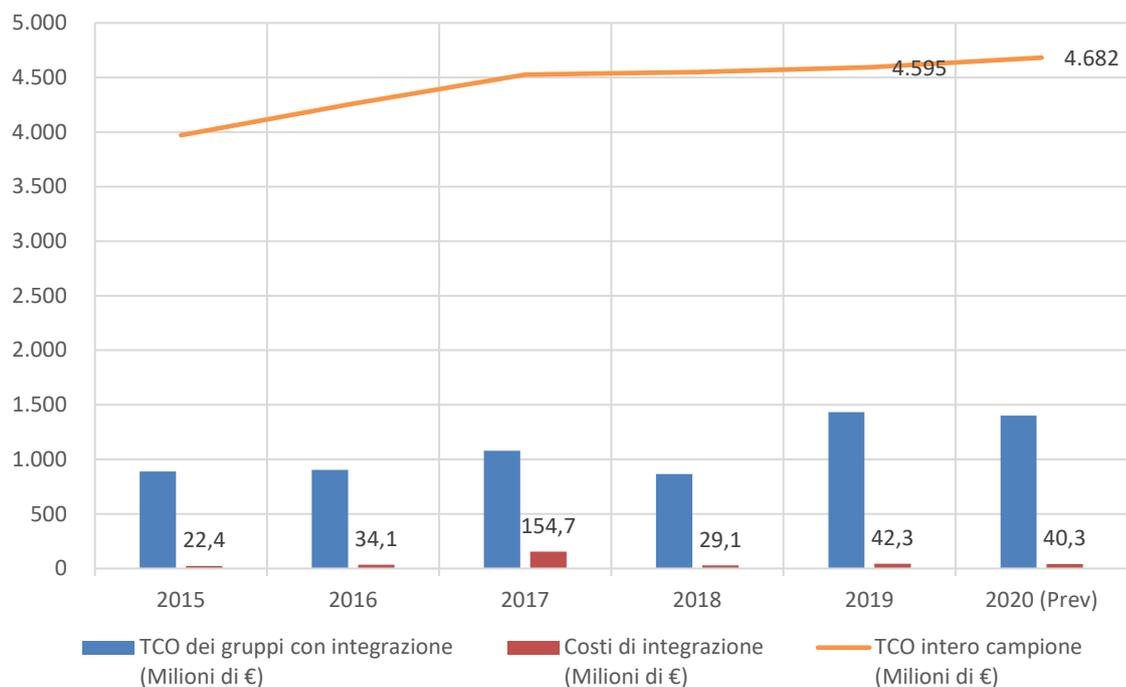
Figura 10 - Principali cause di riduzione del TCO



1.1.2 Andamento dei costi di integrazione

Nel 2019 i costi di integrazione sostenuti per operazioni di fusione/incorporazione sono indicati da tre gruppi per un totale di 42,3 milioni di euro, che rappresenta, in media, circa il 3% del TCO di questi gruppi. Tali costi risultano superiori alle previsioni formulate nel 2018 per il 2019 (10 milioni di euro segnalati da due gruppi). Per il 2020, soltanto due gruppi prevedono costi di integrazione per un importo complessivo di circa 40 milioni di euro (Figura 11).

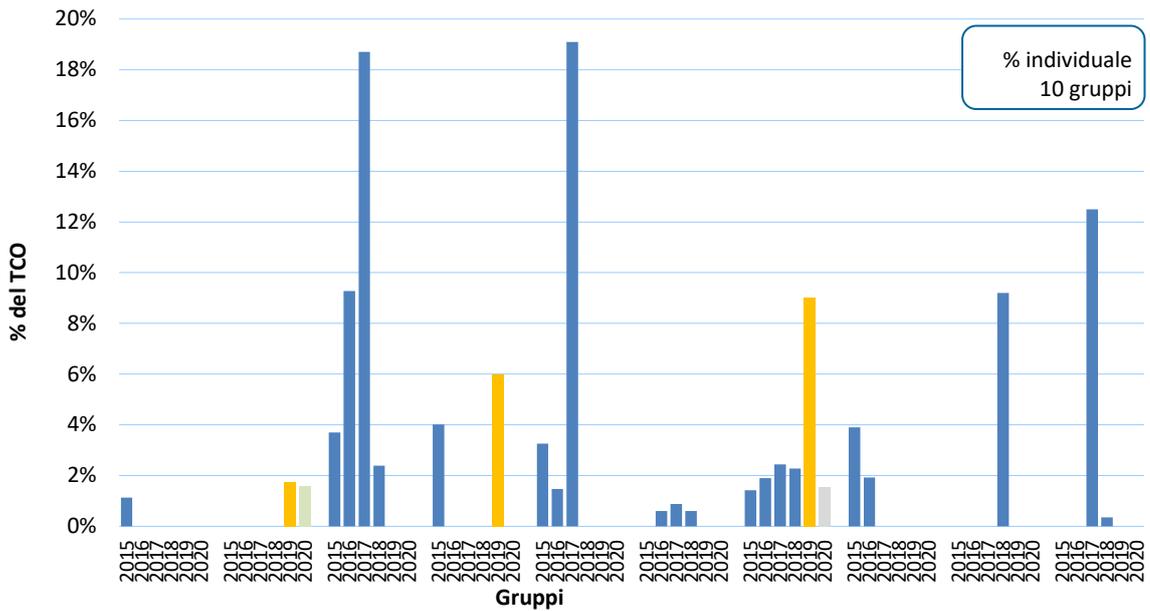
Figura 11 - Andamento dei costi di integrazione 2015-2019 e previsione 2020



Il fenomeno viene analizzato in dettaglio nella Figura 12 che riporta, in termini percentuali rispetto al TCO, l'andamento individuale dei costi di integrazione per un campione di dieci gruppi¹¹ con riferimento al periodo 2015-2019 e alla previsione per il 2020. L'analisi evidenzia che nel 2019 i costi di integrazione, per i tre gruppi che li hanno sostenuti, hanno rappresentato rispettivamente il 9%, il 6% e il 2% del rispettivo TCO.

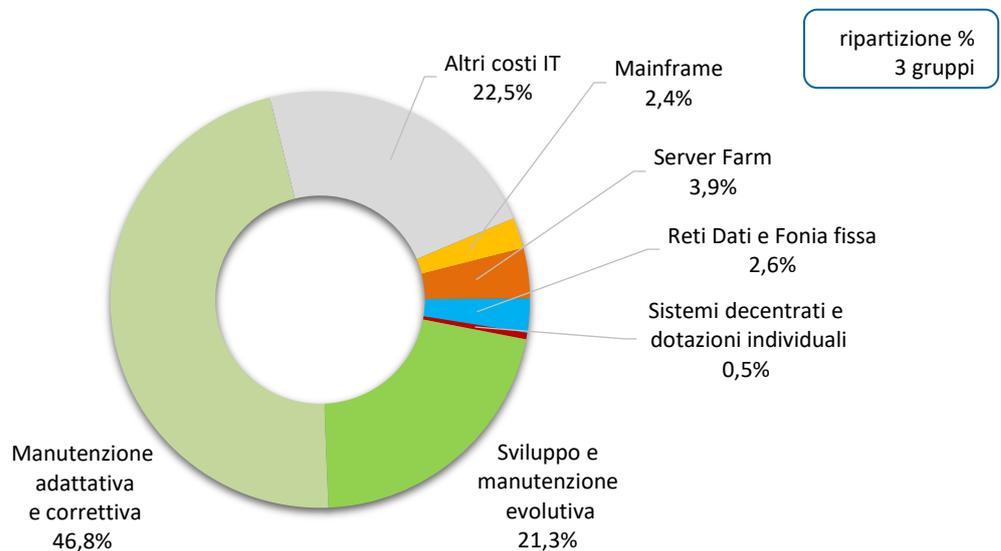
¹¹Si tratta dei gruppi che nel periodo considerato hanno segnalato almeno una volta costi di integrazione.

Figura 12 - Andamento individuale dei costi di integrazione 2015-2019 e previsione 2020



Analizzando la ripartizione percentuale dei costi di integrazione nelle aree tematiche, fornita dai tre gruppi che li hanno sostenuti, si osserva che la maggiore quota di spesa è stata impegnata nell'area Applicazioni (68,1%), prevalentemente per la Manutenzione adattativa e correttiva (46,8%) e, in modo minore, per lo Sviluppo e manutenzione evolutiva (21,3%); segue il *Data Center* (6,3%), ripartito tra *Server Farm* (3,9%) e *Mainframe* (2,4%) (Figura 13).

Figura 13 - Ripartizione dei costi di integrazione per aree tematiche



Nella Figura 95, in Appendice, è riportata la ripartizione dei costi di integrazione per aree tematiche, espressa in media di percentuali.

1.2 I costi IT per aree tematiche

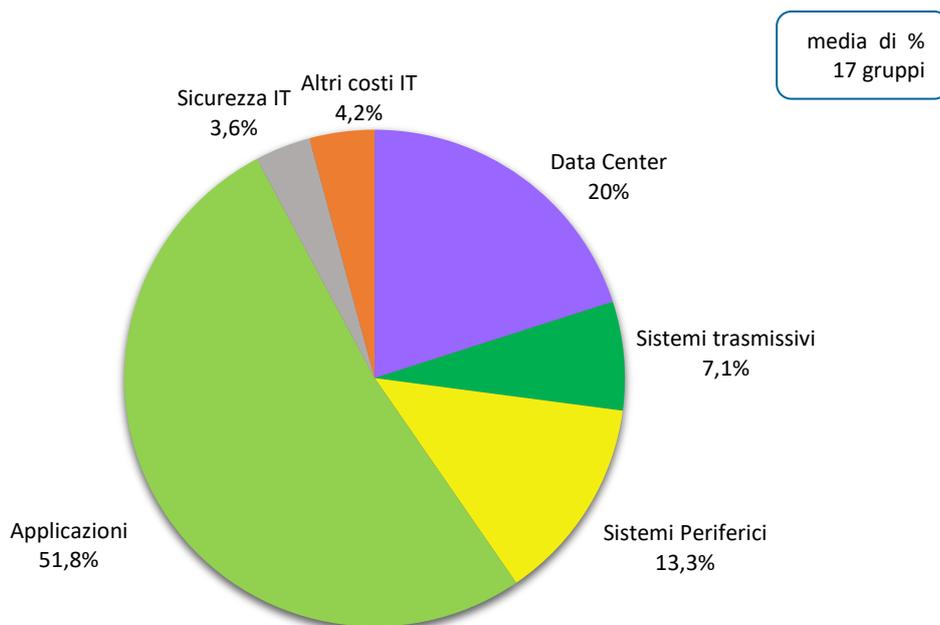
Anche per l'esercizio 2019 è stato mantenuto il modello di analisi utilizzato negli anni precedenti che ripartisce i costi IT per aree tematiche e per fattori produttivi¹²; esso consente di ottenere una descrizione qualitativa dei costi IT sostenuti dai gruppi bancari per i servizi informatici a supporto dell'attività bancaria.

I costi riguardanti la Sicurezza IT sono rilevati separatamente¹³ con l'obiettivo di quantificare le spese sostenute per la protezione delle risorse informatiche e vengono rappresentati in modo esplicito nella voce "Sicurezza IT". Pertanto, le quote del TCO attribuite alle varie aree tematiche sono da considerarsi, in linea di massima, al netto dei costi per la Sicurezza IT.

Analizzando la ripartizione del TCO (spese correnti più ammortamenti) per aree tematiche con riferimento a un campione di 17 gruppi¹⁴, si conferma che le aree Applicazioni (51,8%) e Data Center (20%) assorbono le maggiori quote dei costi IT, seguite a distanza da Sistemi periferici (13,3%) e Sistemi trasmissivi (7,1%). I costi per la Sicurezza IT si attestano al 3,6%, valore da ritenersi sottostimato, presumibilmente a causa della persistente difficoltà nell'isolare puntualmente tali costi (Figura 14).

In Appendice sono riportati i risultati dell'analisi per classe dimensionale (da Figura 96 a Figura 98).

Figura 14 - TCO per aree tematiche



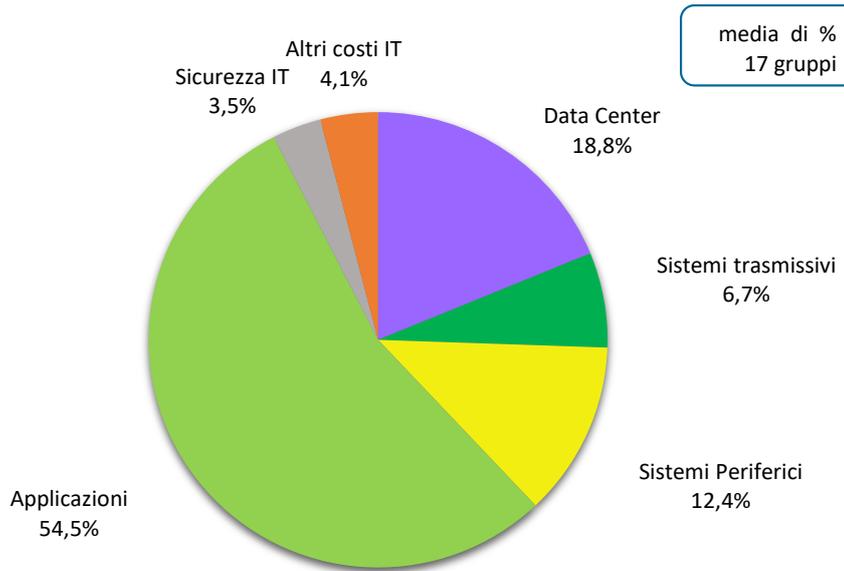
Applicando la stessa analisi al *cash out* (spese correnti più investimenti), si osserva una distribuzione della spesa nelle varie aree tematiche molto simile a quella del TCO (Figura 15).

¹²Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

¹³Fino all'esercizio 2015 i costi di sicurezza IT erano inclusi nelle aree tematiche.

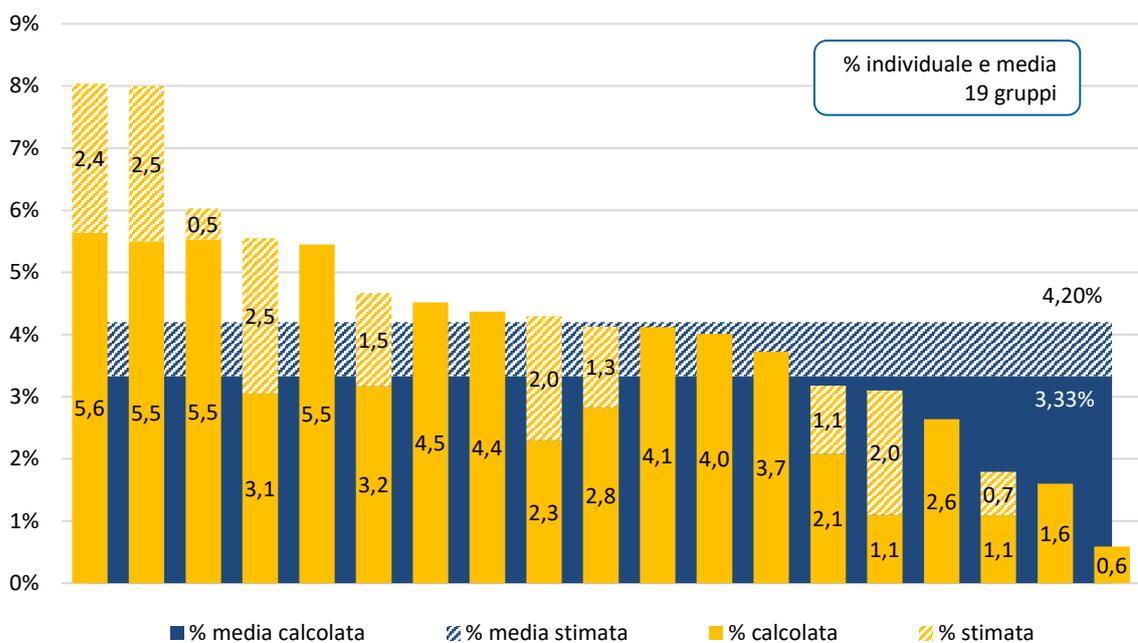
¹⁴Dall'analisi per aree tematiche vengono esclusi i gruppi che hanno effettuato una ripartizione dei costi non sufficientemente dettagliata per garantire una significativa rappresentazione del fenomeno.

Figura 15 - Cash out IT per aree tematiche



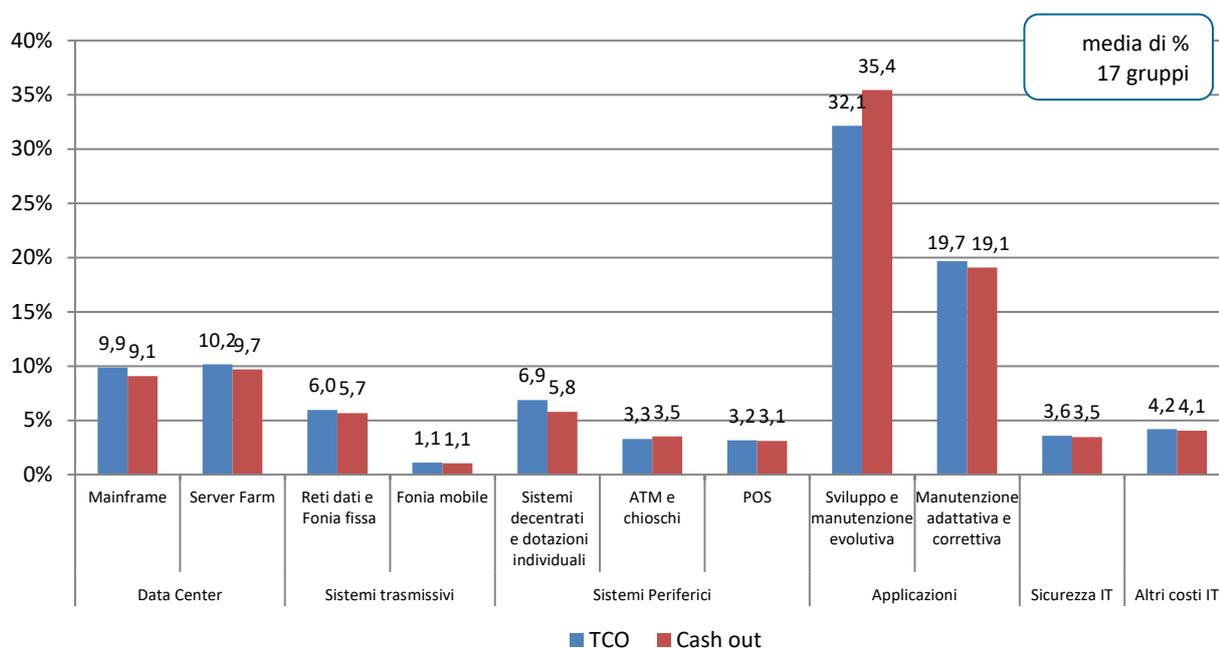
Nella Figura 16 sono riportate le percentuali individuali del *cash out* IT indicate da tutti i gruppi per la Sicurezza IT e la quota media risultante, pari al 3,33%. Si osservano situazioni molto diversificate da gruppo a gruppo, con valori variabili tra lo 0,6% e il 5,6%. Dieci gruppi hanno integrato 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 sia per la percentuale media). La media del *cash out* IT per la sicurezza, comprensiva dei valori stimati, sale al 4,2%, valore che appare comunque ancora sottostimato.

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



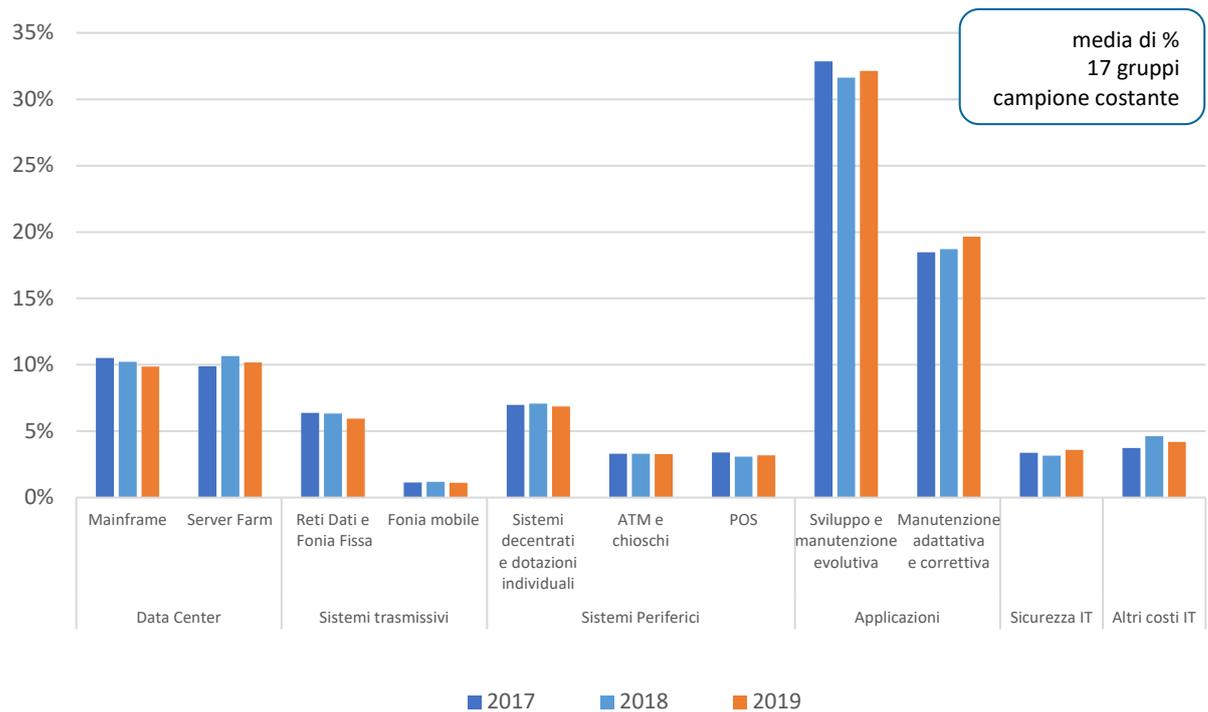
Mettendo a confronto TCO e *cash out* distintamente per le componenti delle aree tematiche, si osserva che i due valori sono, come di consueto, pressoché uguali in tutte le componenti (Figura 17). In Appendice sono riportati i risultati di questa stessa analisi per classe dimensionale (da Figura 99 a Figura 101).

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



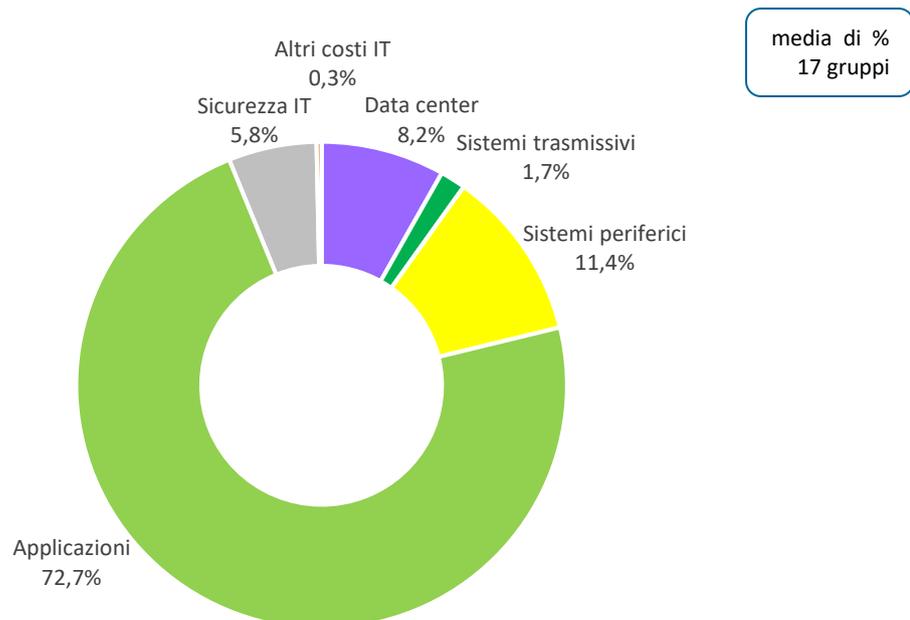
La Figura 18 riporta l'andamento del TCO per aree tematiche su un campione costante di 17 gruppi che hanno fornito i dati nel periodo 2017-2019.

Figura 18 - Andamento 2017-2019 del TCO per aree tematiche



Focalizzando l'analisi sugli investimenti IT effettuati nel 2019 nelle varie aree tematiche, si rileva che essi sono assorbiti prevalentemente dalle Applicazioni (72,7%), seguiti dai Sistemi periferici (11,4%), mentre la quota riservata al *Data Center* si attesta all'8,2%; gli investimenti in Sicurezza rappresentano il 5,8% del totale, quota più corposa rispetto a quella rilevata per la *cash out* IT (Figura 19).

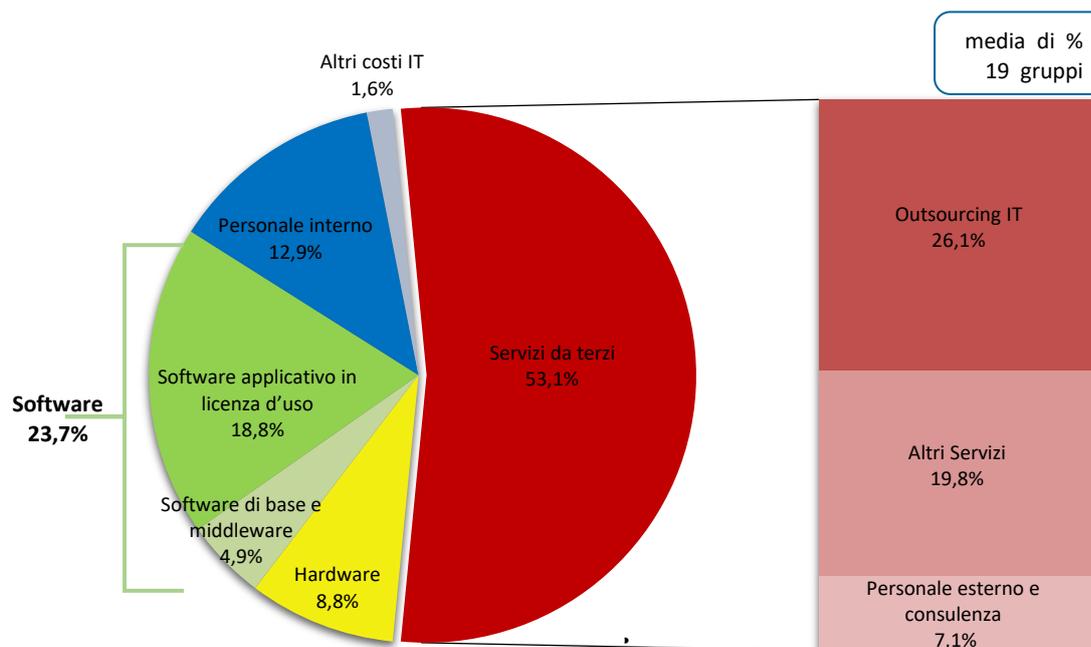
Figura 19 - Investimenti IT per aree tematiche



1.3 I costi IT per fattori produttivi

Analizzando il TCO dei 19 gruppi partecipanti, pari a 4.595 milioni di euro, ripartito per fattori produttivi, si osserva che il 53,1% dei costi IT è dedicato a Servizi ricevuti da terzi, suddivisi in *Outsourcing IT* (26,1%), *Personale esterno e consulenza* (7,1%) e *Altri servizi*¹⁵ (19,8%). In media il 3,3% dei costi di *outsourcing* è destinato a servizi erogati in *public cloud*. Il *Software* assorbe il 23,7% del TCO, da suddividere tra *Software di base e middleware* (4,9%) e *Software applicativo in licenza d'uso* (18,8%), il *Personale interno* raccoglie il 12,9% e, infine, l'*Hardware* l'8,8% (Figura 20).

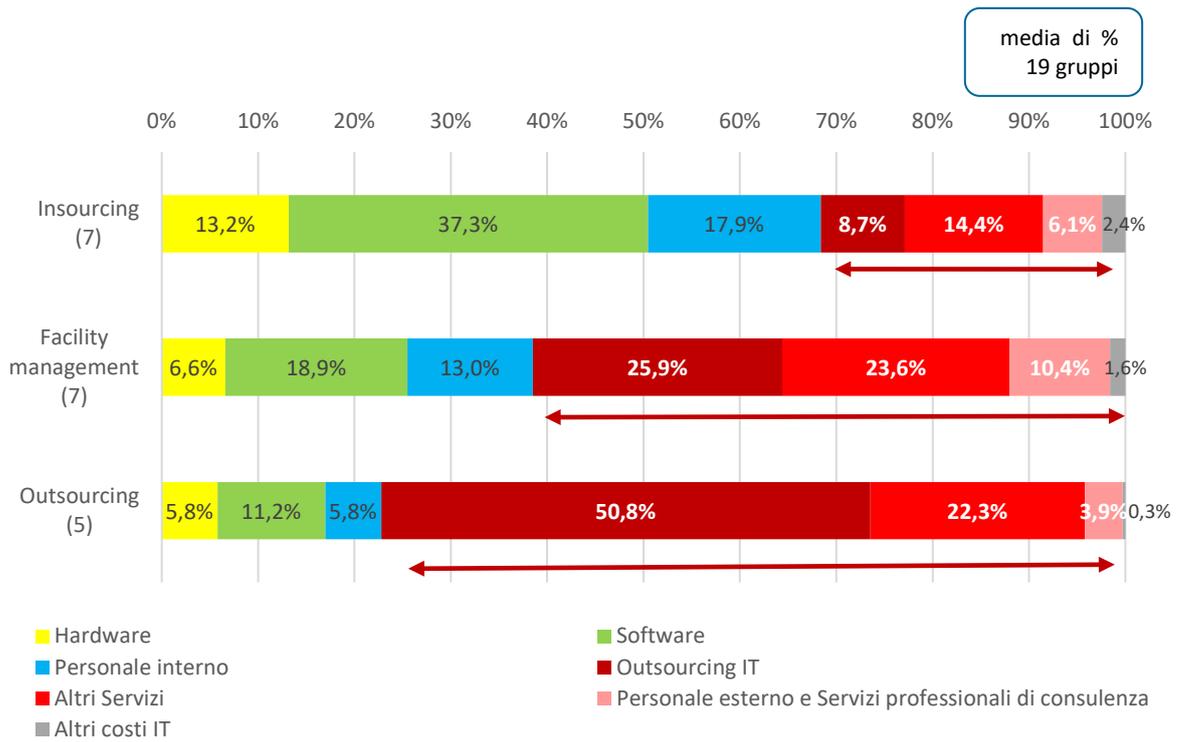
Figura 20 - TCO per fattori produttivi



Effettuando la stessa analisi per modello di *sourcing* IT, emerge che la quota relativa ai costi per Servizi da terzi sale dal 29% dei gruppi in *Insourcing* al 60% di quelli in *Facility Management* fino ad arrivare al 77% per i gruppi in *Outsourcing*. Un andamento inverso si verifica invece per *Hardware*, *Software* e *Personale interno* (Figura 21).

¹⁵La voce "Altri servizi" comprende canoni, progetti chiavi in mano e servizio di *disaster recovery*.

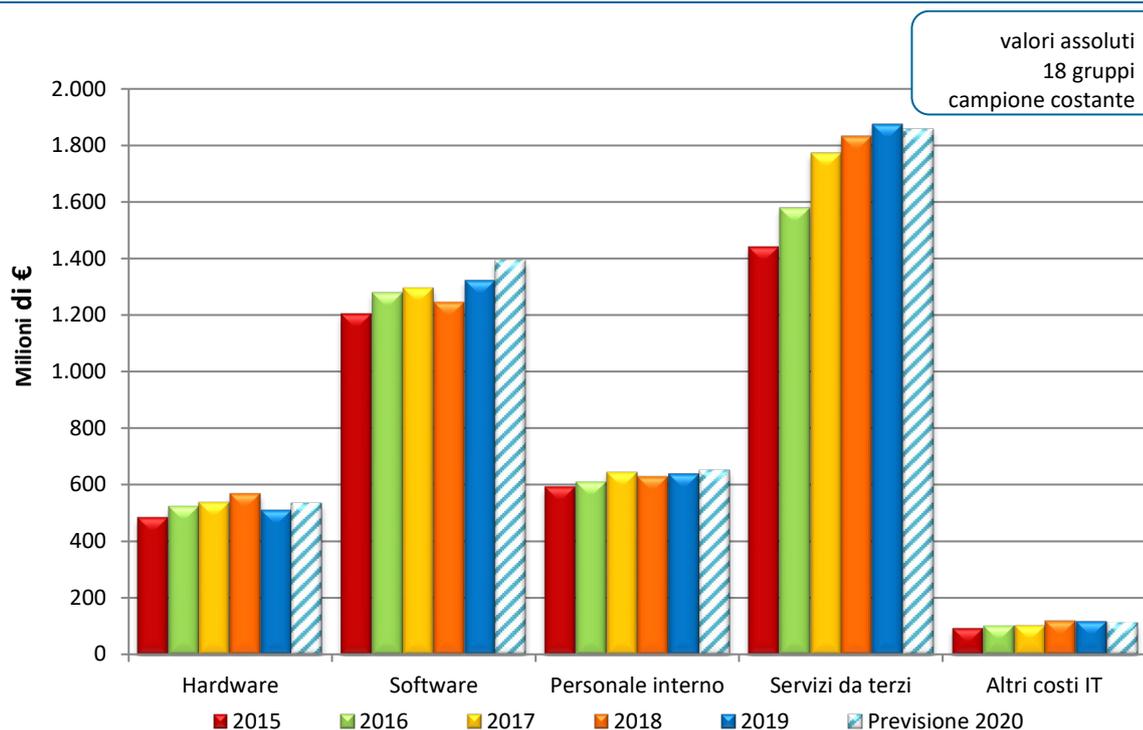
Figura 21 - TCO per fattori produttivi per modello di *sourcing* IT



I risultati dell'analisi per classe dimensionale sono riportati in Appendice (da Figura 102 a Figura 105).

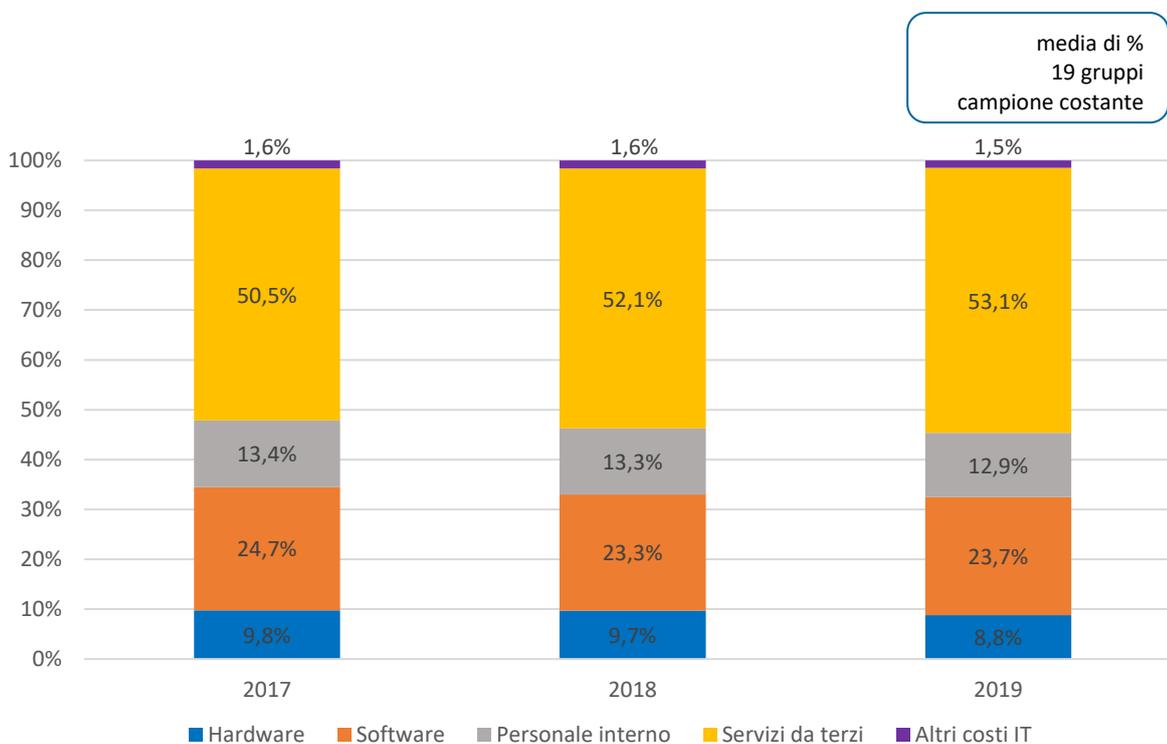
Osservando l'andamento del TCO in valori assoluti, per fattori produttivi nel periodo 2015-2019, con riferimento a un campione costante di 18 gruppi, si osserva un *trend* in costante crescita in tutto il periodo per Servizi da terzi, mentre gli altri fattori presentano andamenti meno variabili; nel 2019, in particolare, aumentano i costi per *Software* e *Personale interno* e diminuiscono quelli per *Hardware*. Le previsioni per il 2020 indicano un ulteriore aumento del TCO per il *Software* e stabilità per gli altri fattori produttivi (Figura 22).

Figura 22 - Andamento 2015-2019 e previsione 2020 del TCO per fattori produttivi



Completa l'analisi lo studio dell'andamento del TCO in percentuale con l'obiettivo di evidenziare i fattori produttivi che acquisiscono maggior rilievo a svantaggio di altri. In particolare, si evince che Servizi da terzi e Software assumono importanza a discapito di Personale interno e Hardware (Figura 23).

Figura 23 - Confronto 2017-2019 del TCO per fattori produttivi



1.4 Il cash out IT per aree funzionali e processi

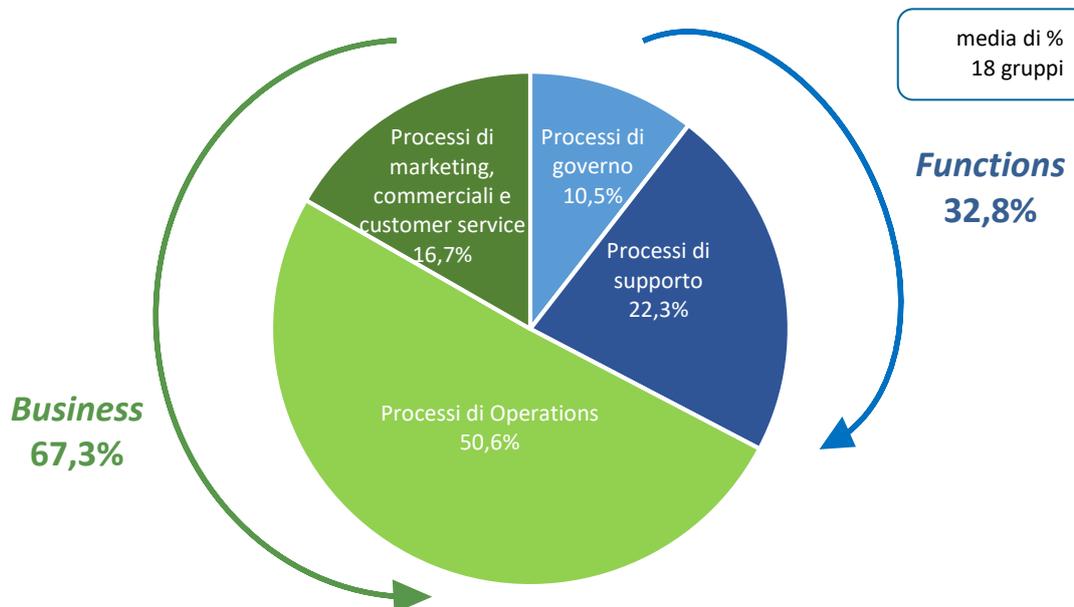
Per l'esercizio 2019 il *cash out* IT dell'intero campione ammonta complessivamente a 4.971 milioni di euro, pari al 108% del TCO totale.

L'analisi della ripartizione della spesa IT per processi fa riferimento "Tassonomia dei processi bancari ABI Lab - versione 4.0", già adottata nelle precedenti Rilevazioni, che prevede una composizione dei processi articolata all'interno di quattro aree funzionali, descritte in nota¹⁶.

Analizzando il *cash out* IT 2019 per aree funzionali, con riferimento a un campione di 18 gruppi rispondenti, si osserva che oltre la metà della spesa è impiegata nei Processi di *Operations* (50,6%); seguono i Processi di supporto (22,3%) e i Processi di *marketing*, commerciali e *customer service* (16,7%) e, da ultimo, i Processi di governo (10,5%) (Figura 24).

Pur in presenza di un campione diverso, rimane invariato rispetto agli anni precedenti il rapporto tra le attività orientate al *Business*¹⁷ e quelle dedicate al supporto funzionale, indicate come *Functions*¹⁸: le prime continuano ad assorbire i due terzi del *cash out*, mentre un terzo è destinato ad attività di supporto e governo dell'azienda stessa.

Figura 24 - Cash out IT per aree funzionali



¹⁶L'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 contante 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*.

¹⁷L'ambito *Business* è composto dalle due aree funzionali "Processi di *Operations*" e "Processi di *marketing*, commerciali e *customer service*".

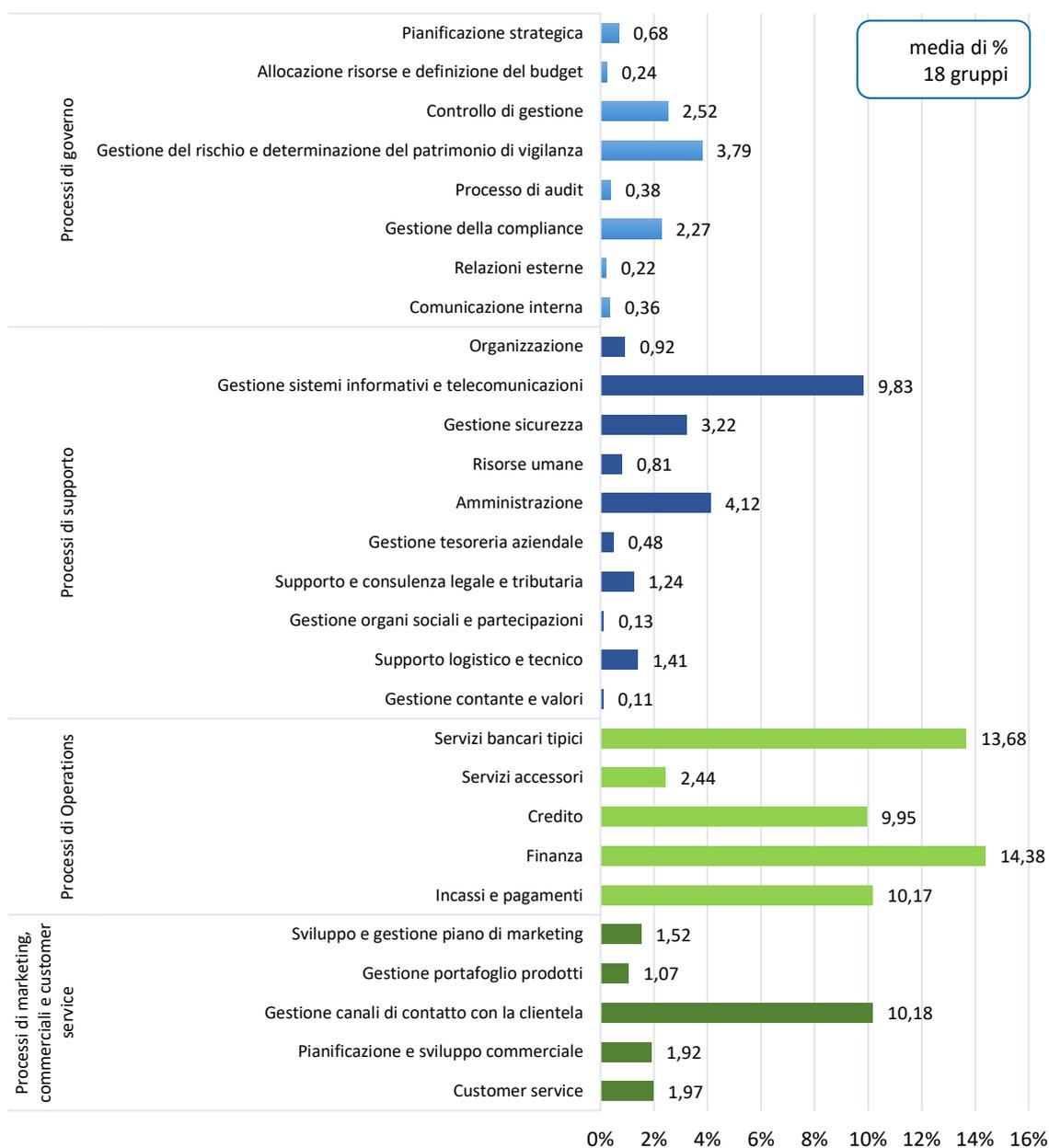
¹⁸L'ambito *Functions* è composto dalle due aree funzionali "Processi di governo" e "Processi di supporto".

Analizzando la ripartizione del *cash out* IT distintamente tra i processi che compongono le aree funzionali (Figura 25), si rileva una situazione del tutto sovrapponibile a quella del 2018: quasi tutti i processi dell'area *Operations* raccolgono quote significative di spesa; la quota più elevata del *cash out* IT è assorbita, come sempre, da Finanza (14,38%), seguita da Servizi bancari tipici (13,68%).

Tra i Processi di *marketing*, commerciali e *customer service* spicca, come in passato, la Gestione dei canali di contatto con la clientela (10,18%), mentre tra i Processi di supporto emerge la Gestione di sistemi informativi e telecomunicazioni (9,83%), seguita a distanza da Amministrazione (4,12%) e Gestione sicurezza (3,22%); tra i Processi di governo rilevano solo Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di Vigilanza (3,78%), Controllo di gestione (2,52%) e Gestione della *compliance* (2,27%).

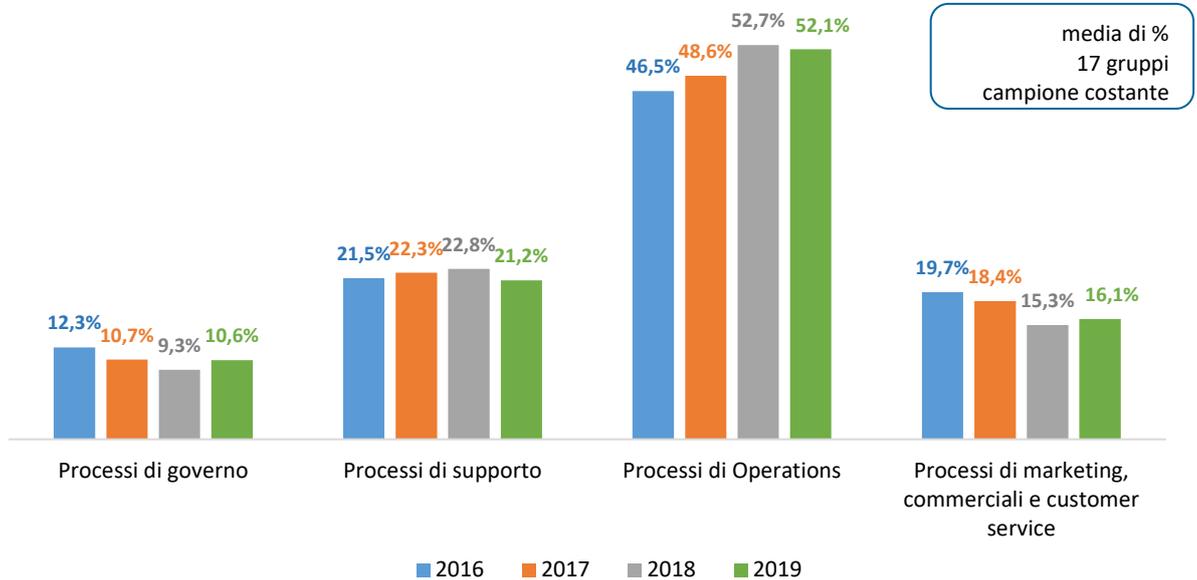
Le analisi di ripartizione del *cash out* IT per aree funzionali e processi riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale sono riportate in Appendice (da Figura 106 a Figura 111).

Figura 25 - Cash out IT per processi e aree funzionali



Quanto all'andamento del *Cash out* IT per processi e aree funzionali nel quadriennio 2016-2019 con riferimento a un campione costante di 17 gruppi che hanno fornito i dati nel periodo, emerge una sostanziale situazione di stabilità (Figura 26).

Figura 26 - Andamento 2016-2019 del *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*), si osserva che il 59,4% è impegnata per il *Run* a fronte del 40,6% destinata al *Change* (Figura 27).

La gestione corrente pesa maggiormente per i Processi di *Operations* e di Supporto, mentre per i Processi di governo la quota di *Change* risulta di poco inferiore a quella per il *Run*.

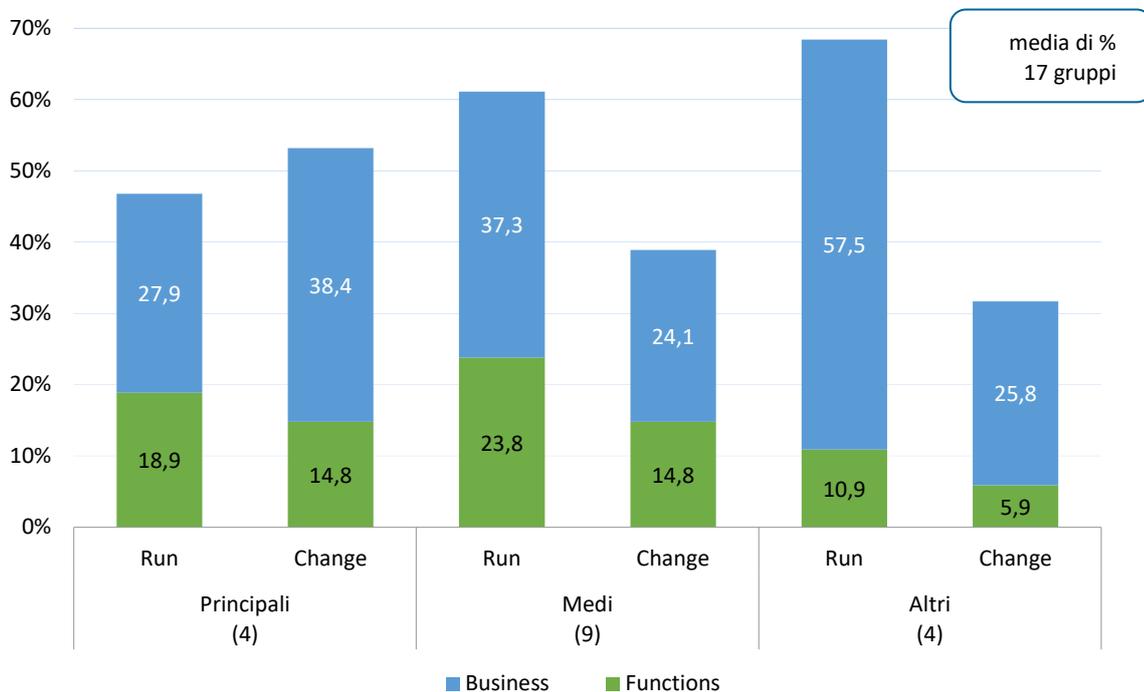
Figura 27 - *Cash out* IT per processi e *Run/Change*

		% cash out		Run	Change
Functions	Processi di governo	10,2%	=	5,5%	+ 4,7%
	Processi di supporto	22,1%	=	14,1%	+ 8,0%
Business	Processi di <i>Operations</i>	51,1%	=	30,3%	+ 20,8%
	Processi di <i>marketing</i> , commerciali e <i>customer service</i>	16,6%	=	9,6%	+ 7,0%
Totale		100%	=	59,4%	+ 40,6%

media di % 17 gruppi

La spesa IT dedicata al *Run* è inversamente proporzionale alla dimensione operativa dei gruppi, passando dal 46,8% dei gruppi Principali al 68,4% dei gruppi Altri (Figura 28).

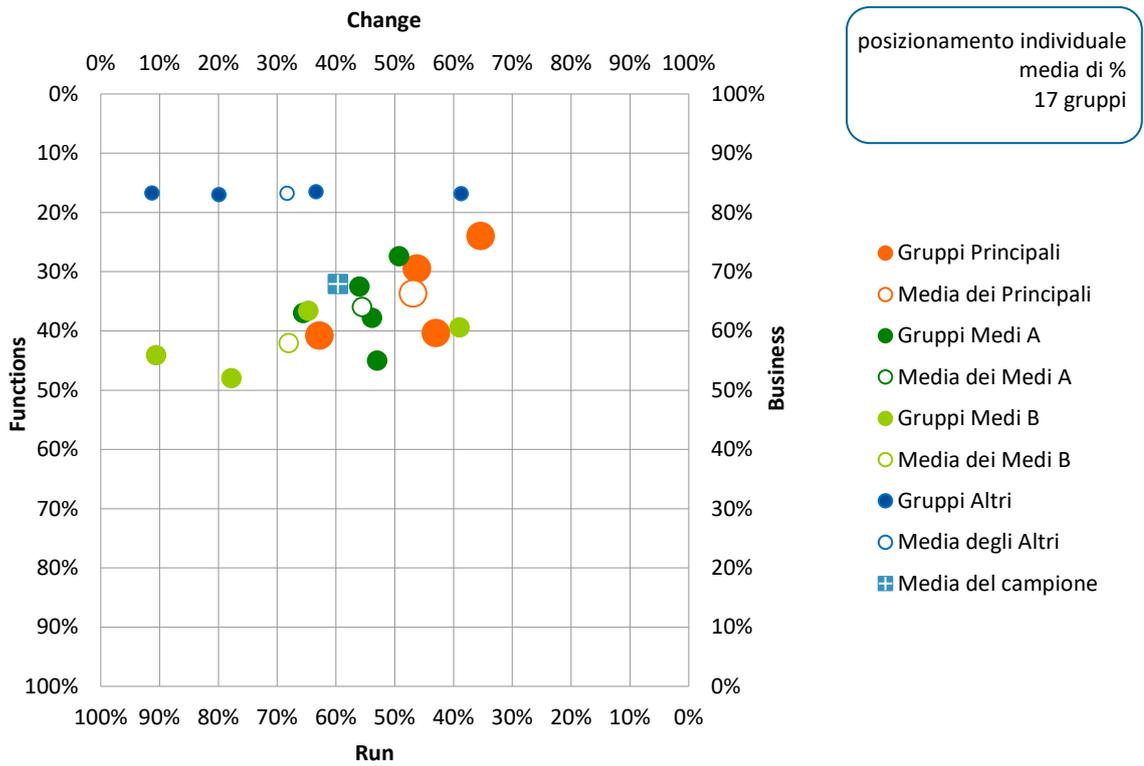
Figura 28 - Cash out IT per Run/Change per classe dimensionale



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* (Figura 29).

L'insieme dei gruppi presi in esame risulta posizionato prevalentemente nel riquadro superiore sinistro, caratterizzato da più del 50% del *cash out* IT per il *Business* e da più del 50% 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 29 - Cash out IT per Business/Functions e Run/Change per classe dimensionale



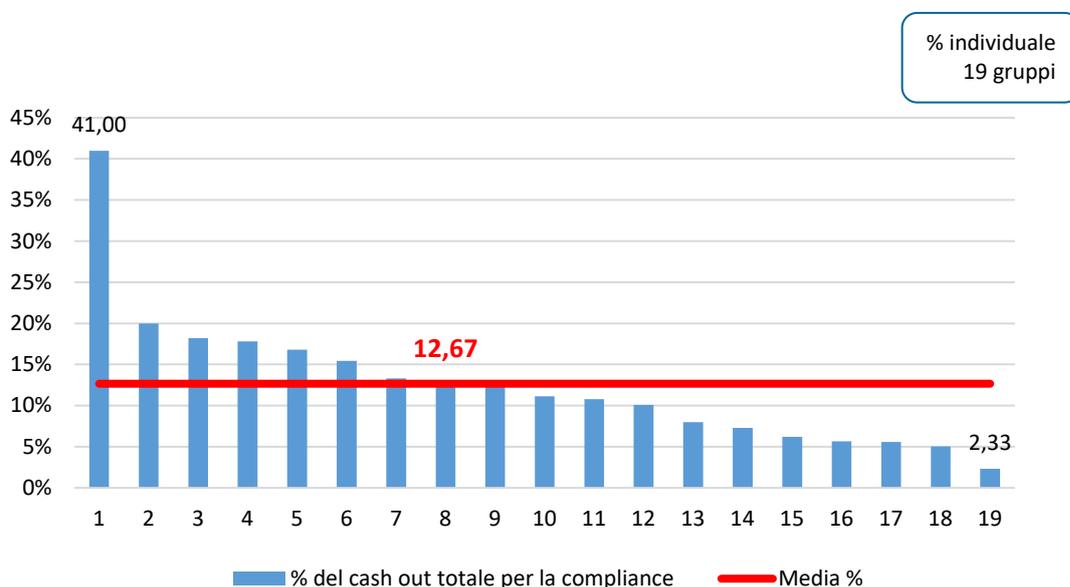
In Appendice sono riportate le due analisi precedenti effettuate per modello di *sourcing* IT (Figura 112 e Figura 113).

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

Tutti i 19 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 15% del *cash out* IT totale.

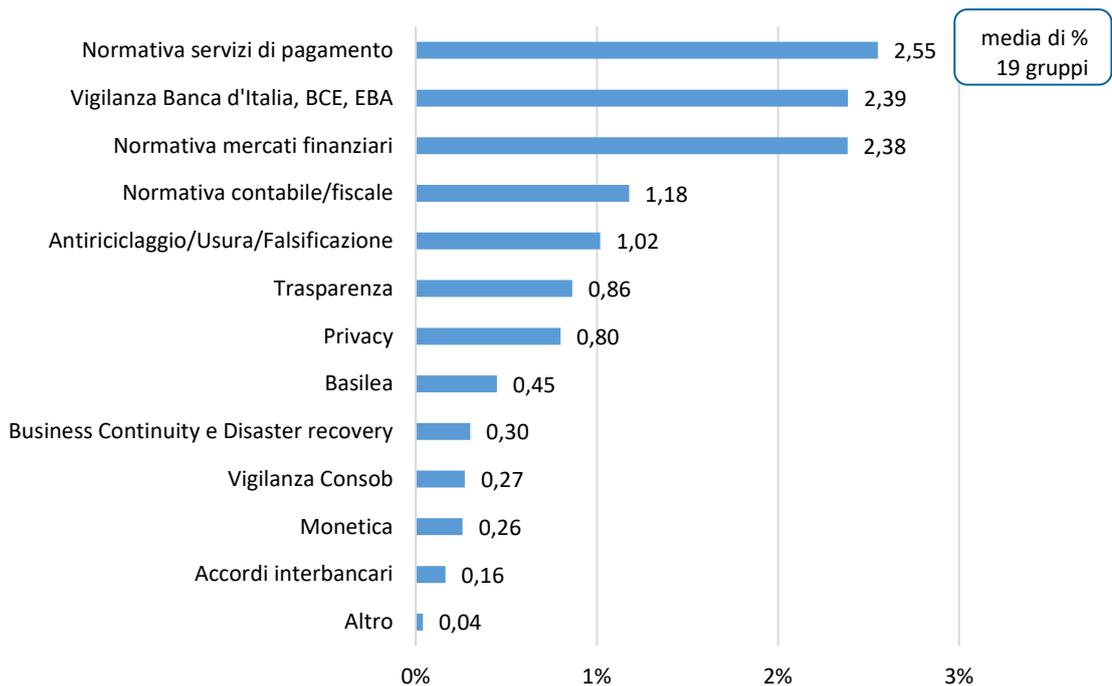
Nella Figura 30 sono riportate le percentuali individuali di *cash out* IT, riservate da ognuno dei gruppi per interventi di *compliance*, e la quota media risultante (12,67%); questa media è il risultato di situazioni molto diversificate da gruppo a gruppo, con valori variabili tra il 2,33% e il 41%. 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 30 - Quote percentuali di *cash out* IT per la *compliance*



Analizzando la ripartizione del *cash out* IT per la *compliance* per ambiti normativi di interesse, si osserva che nel 2019 nelle prime quattro posizioni si collocano, con un diverso ordine, gli stessi ambiti dell'esercizio precedente: la quota maggiore è stata destinata a interventi di adeguamento per Normativa servizi di pagamento (2,55%), per Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA (2,39%) e per Normativa mercati finanziari (2,38%), seguiti a distanza da Normativa contabile/fiscale (1,18%) e Antiriciclaggio/Usura/Falsificazione (1,02%) (Figura 31).

Figura 31 - Ripartizione del cash out IT per interventi di compliance



Nella Tabella 2 è riportata la stessa ripartizione distinta per classe dimensionale dei gruppi. Per i gruppi Principali risultano preminenti le attività connesse con Normativa servizi di pagamento (2,21%) e Normativa mercati finanziari (2,14%), tra i gruppi Medi prevalgono Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA (3%) e Normativa mercati finanziari (2,83%) e, infine, per i gruppi Altri, come nei due anni precedenti, la quota maggiore è assorbita da Normativa mercati finanziari (2,88%).

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

	Principali (5) (media di %)	Medi (10) (media di %)	Altri (4) (media di %)
Normativa servizi di pagamento	2,21	2,83	2,29
Vigilanza Banca d'Italia, BCE, EBA	1,92	3,00	1,44
Normativa mercati finanziari	2,14	2,31	2,88
Normativa contabile/fiscale	1,27	1,31	0,73
Antiriciclaggio/Usura/Falsificazione	1,24	1,03	0,71
Trasparenza	0,64	1,05	0,68
Privacy	0,89	0,71	0,92
Basilea	0,71	0,44	0,16
Business Continuity e Disaster recovery	0,63	0,09	0,41
Vigilanza Consob	0,47	0,10	0,45
Monetica	0,20	0,08	0,78
Accordi interbancari	0,02	0,15	0,38
Altro	0,13	0,00	0,03

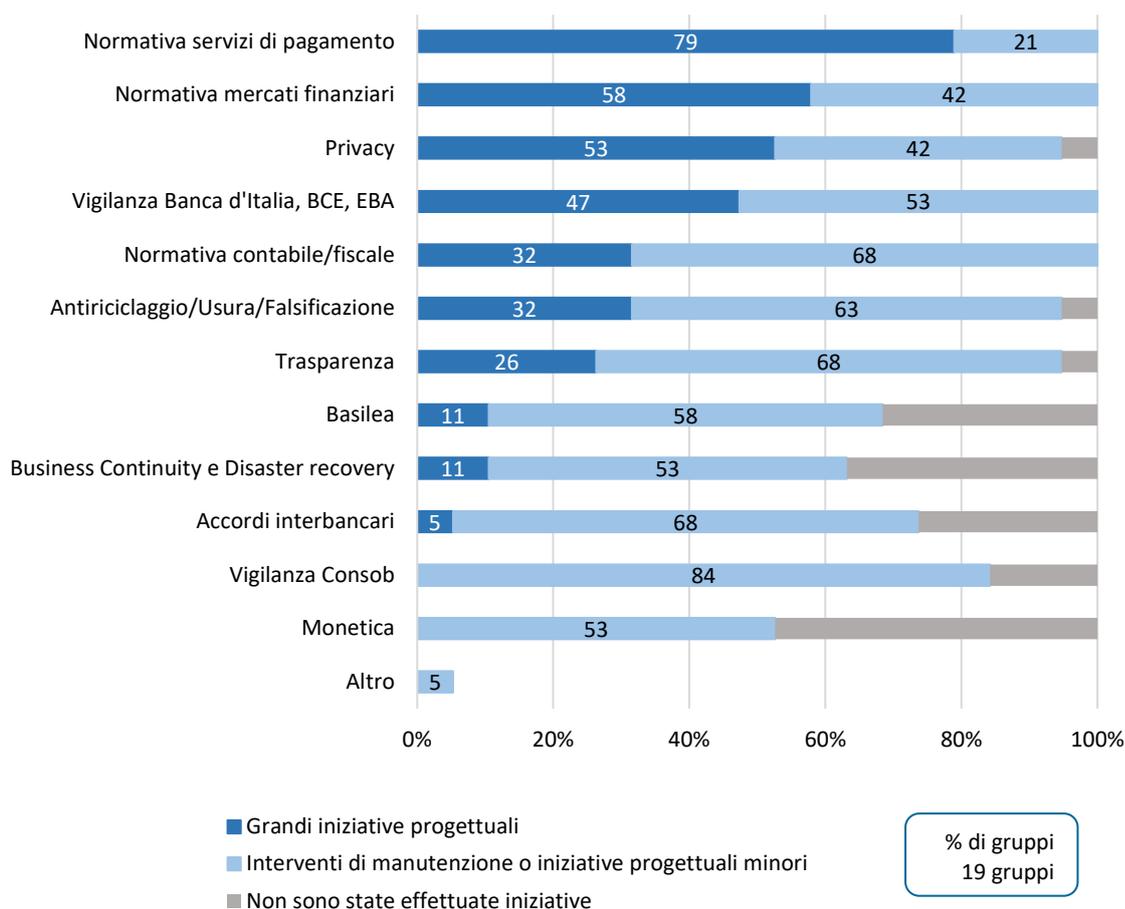
A completamento dell'analisi sulla *compliance*, viene rilevata la dimensione delle iniziative progettuali intraprese nell'esercizio in esame nei vari ambiti normativi, per identificare quelli nei quali si sono concentrate le iniziative progettuali con il maggior peso in termini di *cash out* IT.

A tal fine, le iniziative sono state classificate in "Grandi iniziative progettuali" (es. 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" (es. interventi limitati su procedure esistenti, progetti di *compliance* con scarso impatto sull'IT).

Dall'analisi emerge che nel 2019 tutti i gruppi del campione hanno sostenuto iniziative progettuali in quattro ambiti: Normativa servizi di pagamento, Normativa mercati finanziari, Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA e Normativa Contabile/fiscale.

Quasi tutti gli ambiti sono coinvolti da una intensa attività progettuale; tra quelli interessati da grandi iniziative spiccano Normativa servizi di pagamento (79% dei gruppi), Normativa mercati finanziari (58%), *Privacy* (53%) e Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA (47%). I restanti ambiti sono stati interessati prevalentemente da interventi di manutenzione o da iniziative progettuali minori. Per Vigilanza Consob e Monetica vengono segnalati unicamente interventi di portata minore rispettivamente dall'84% e dal 53% dei gruppi (Figura 32).

Figura 32 - Iniziative progettuali per interventi di *compliance*



Le analisi sulle iniziative progettuali per interventi di *compliance* riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale sono riportate in Appendice (da Figura 114 a Figura 116)

1.7 Indicatori di costo IT

In questo paragrafo sono riportati, con riferimento a un campione costante di 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 (Tabella 3); gli stessi indicatori sono anche stati elaborati sull'intero campione di 19 gruppi, suddiviso per classe dimensionale (da Tabella 4 a Tabella 8) e per modello di *sourcing* IT (da Tabella 9 a Tabella 11).

Per le voci "costi IT"¹⁹, "cash out IT" e "numero dipendenti"²⁰ sono stati utilizzati i valori segnalati dai gruppi nel questionario. Anche i valori relativi alle voci "totale attivo", "costi operativi", "margine di intermediazione", "utile netto di esercizio" e "risultato di gestione"²¹ sono quelli segnalati dai gruppi nel questionario e fanno riferimento ai valori mutuati dai bilanci riclassificati. Le voci "numero di sportelli"²², "numero dei rapporti di impieghi e depositi"²³ e "prodotto bancario lordo"²⁴ 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", "Risultato di gestione/Totale attivo" e "Utile netto di esercizio/Costi IT" vengono eliminati i valori dei gruppi con risultato di gestione o utile netto di esercizio negativo. In generale, dagli indicatori vengono eliminati i valori *outlier*.

Gli indicatori di costo riportati nelle tabelle, necessariamente dipendenti dalla composizione del campione esaminato e dalla metodologia di calcolo utilizzata, hanno un valore 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.

Nella Figura 33 è riportata una sintesi grafica di alcuni andamenti basati su un sottoinsieme di indicatori selezionati tra quelli ricompresi nelle tabelle successive.

Figura 33 - Cruscotto indicatori andamento 2017-2019



¹⁹Viene utilizzato il TCO, al netto dei ricavi.

²⁰Il valore preso a riferimento è la media dei valori mensili dell'anno. Sono esclusi i dipendenti con mansioni IT.

²¹Il "risultato di gestione" viene calcolato per differenza tra "margine di intermediazione" e "costi operativi".

²²Il "numero di sportelli" è la media dei valori trimestrali dell'anno presenti nell'archivio SIOTEC della Banca d'Italia.

²³Il "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.

²⁴Il "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		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,95	3,02	2,94	0,51	0,64	0,56	2,27	2,30	2,35
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	11,08	11,50	11,97	0,42	0,53	0,54	9,34	9,47	9,36
Costi IT/Risultato di gestione (%)	30,98	28,61	32,49	0,60	0,31	0,55	27,00	27,82	28,05
Costi IT/Costi operativi (%)	14,88	15,15	15,06	0,29	0,37	0,32	13,92	13,71	13,25
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	209,81	237,97	245,35	0,53	0,65	0,61	174,08	182,67	187,56
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	22,96	24,16	24,28	0,59	0,66	0,60	17,65	17,42	18,52
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,34	6,71	6,24	0,32	0,37	0,35	5,87	5,64	5,44
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,29	1,29	1,39	0,54	0,40	0,59	1,05	1,14	1,10
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	11,37	12,04	12,66	0,33	0,50	0,50	10,02	10,30	9,85
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	23,94	24,98	25,17	0,59	0,60	0,50	19,06	17,78	21,09
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,66	2,59	2,53	0,23	0,21	0,24	2,62	2,61	2,54
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,89	0,84	0,79	0,47	0,49	0,44	0,94	0,85	0,77
Utile netto d'esercizio/Costi IT	-	1,64	1,96	-	0,89	0,79	-	1,20	1,40
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,97	1,94	1,94	0,32	0,30	0,32	1,83	1,90	1,86
Costi operativi/Margine d'intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	76,96	76,29	80,87	0,41	0,30	0,47	66,94	69,51	71,70
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	14,69	16,10	16,63	0,44	0,47	0,45	13,19	14,16	14,42
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,13	8,36	8,57	0,39	0,39	0,38	7,03	7,28	7,28
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	81,78	89,14	92,38	0,57	0,58	0,57	67,82	73,48	76,59

* gli indicatori sono stati calcolati eliminando i valori negativi e gli outlier.

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

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,19	2,08	2,09	0,09	0,08	0,05	2,12	2,08	2,05
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,29	8,78	8,91	0,13	0,14	0,18	9,28	9,22	8,66
Costi IT/Risultato di gestione (%)	31,61	31,37	30,86	0,36	0,38	0,29	32,13	28,16	28,29
Costi IT/Costi operativi (%)	13,90	12,84	13,09	0,12	0,21	0,28	13,70	12,32	12,08
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	211,51	234,94	231,27	0,21	0,36	0,35	189,65	187,81	192,40
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	17,30	16,78	17,18	0,17	0,27	0,27	17,65	14,88	14,79
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,84	5,52	5,56	0,20	0,15	0,20	5,87	5,64	5,44
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,07	1,04	1,01	0,12	0,14	0,18	1,01	1,01	0,96
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	9,86	9,08	9,61	0,15	0,17	0,20	9,75	8,24	9,23
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	18,52	17,50	18,75	0,24	0,31	0,31	16,27	17,00	17,12
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,38	2,39	2,39	0,11	0,10	0,14	2,45	2,47	2,53
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,78	0,72	0,72	0,42	0,30	0,25	0,63	0,70	0,72
Utile netto d'esercizio/Costi IT	-	1,67	2,19	-	0,87	0,67	-	1,18	2,06
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,60	1,66	1,67	0,17	0,17	0,21	1,75	1,80	1,78
Costi operativi/Margine d'intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	67,59	69,48	69,58	0,16	0,13	0,12	70,19	72,01	71,70
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	15,14	18,36	17,62	0,12	0,32	0,23	15,64	17,12	16,67
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,99	8,12	8,21	0,22	0,27	0,24	7,17	7,58	7,28
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	98,54	114,62	110,67	0,29	0,40	0,34	89,64	94,65	94,35

* gli indicatori sono stati calcolati eliminando i valori negativi e gli outlier.

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

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Costi IT/Totale attivo (per mille)	3,34	3,49	3,31	0,52	0,69	0,60	2,58	2,63	2,58
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	12,20	12,84	13,93	0,49	0,62	0,60	9,77	10,08	10,51
Costi IT/Risultato di gestione (%)	24,81	26,92	28,10	0,43	0,30	0,39	22,14	27,49	26,01
Costi IT/Costi operativi (%)	15,86	16,89	16,28	0,35	0,41	0,37	14,43	14,39	15,12
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	242,63	282,24	291,24	0,58	0,71	0,66	168,74	201,27	205,31
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	28,26	30,41	30,03	0,61	0,66	0,61	21,29	21,63	21,95
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,87	7,90	6,88	0,39	0,37	0,39	6,86	8,23	6,34
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,52	1,53	1,71	0,60	0,42	0,61	1,16	1,27	1,23
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	12,32	13,64	14,61	0,36	0,55	0,53	11,12	10,67	11,37
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	29,30	31,43	30,49	0,60	0,58	0,48	22,59	24,18	24,17
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,80	2,71	2,54	0,25	0,20	0,28	2,95	2,87	2,71
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,11	1,02	0,91	0,37	0,47	0,47	1,13	0,97	0,89
Utile netto d'esercizio/Costi IT	-	2,06	2,36	-	0,81	0,78	-	1,63	1,74
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,10	2,00	2,02	0,30	0,28	0,31	2,09	2,00	1,88
Costi operativi/Margine d'intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	81,83	76,60	88,79	0,51	0,37	0,58	64,30	66,82	71,98
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	16,65	17,48	18,56	0,50	0,51	0,51	13,39	14,38	14,80
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,87	9,12	9,40	0,44	0,42	0,42	6,86	7,50	7,32
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	87,07	92,02	98,33	0,68	0,65	0,66	67,43	74,99	77,20

* gli indicatori sono stati calcolati eliminando i valori negativi e gli outlier.

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

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,47	2,62	2,59	0,22	0,20	0,19	2,42	2,60	2,56
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,52	9,34	9,51	0,16	0,20	0,20	8,45	9,50	9,61
Costi IT/Risultato di gestione (%)	21,69	25,78	28,12	0,33	0,32	0,42	21,24	26,42	25,30
Costi IT/Costi operativi (%)	14,71	15,17	15,37	0,14	0,15	0,18	13,87	14,39	15,12
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	244,85	263,82	280,60	0,56	0,50	0,48	172,80	203,74	218,28
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	22,43	23,91	24,39	0,32	0,27	0,31	19,67	21,63	21,95
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,27	8,06	6,67	0,39	0,35	0,44	5,91	8,23	6,34
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,24	1,33	1,27	0,28	0,24	0,27	1,16	1,27	1,16
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	9,34	10,02	10,22	0,20	0,24	0,23	9,21	10,17	10,51
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	24,16	25,31	25,89	0,27	0,24	0,28	22,59	24,18	24,17
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,90	2,84	2,77	0,14	0,16	0,14	2,95	2,96	2,88
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,19	1,09	1,04	0,21	0,32	0,36	1,13	0,97	0,99
Utile netto d'esercizio/Costi IT	-	2,24	2,11	-	0,83	0,80	-	1,63	1,74
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,71	1,75	1,73	0,24	0,21	0,24	1,78	1,85	1,70
Costi operativi/Margine d'intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	58,40	61,52	62,29	0,16	0,14	0,18	61,83	64,72	61,90
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	16,95	18,02	19,16	0,58	0,58	0,58	13,19	14,16	14,42
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	9,72	9,76	9,98	0,49	0,45	0,47	7,10	7,58	7,81
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	102,86	106,29	114,97	0,66	0,65	0,66	78,24	80,70	87,58

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

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Costi IT/Totale attivo (per mille)	4,64	4,81	4,38	0,47	0,75	0,68	5,00	3,77	3,46
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	17,72	18,10	20,57	0,33	0,62	0,49	18,00	14,66	21,32
Costi IT/Risultato di gestione (%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costi IT/Costi operativi (%)	17,59	19,46	17,65	0,51	0,57	0,54	17,79	19,21	17,66
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	238,17	319,09	312,53	0,76	1,05	1,02	160,53	140,90	138,05
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	36,99	40,14	38,49	0,68	0,76	0,71	32,56	39,47	37,28
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	7,77	7,66	7,20	0,39	0,46	0,39	7,69	7,71	7,33
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,94	1,82	2,38	0,71	0,51	0,61	1,42	1,50	2,00
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	16,80	19,08	21,20	0,17	0,51	0,41	18,14	17,01	22,92
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	37,00	40,61	37,39	0,74	0,68	0,57	29,54	40,51	38,44
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,64	2,52	2,20	0,41	0,26	0,44	2,67	2,51	2,01
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utile netto d'esercizio/Costi IT	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,69	2,37	2,47	0,15	0,27	0,28	2,67	2,22	2,45
Costi operativi/Margine d'intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	116,98	99,22	128,53	0,42	0,34	0,51	121,32	103,86	111,66
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	16,06	16,39	17,35	0,34	0,40	0,39	15,87	15,18	14,80
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,59	8,16	8,54	0,32	0,41	0,37	6,86	7,36	7,32
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	55,48	63,49	65,06	0,22	0,27	0,24	56,26	71,98	66,14

* gli indicatori sono stati calcolati eliminando i valori negativi e gli outlier.

Tabella 8 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 4 gruppi Altri

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2017 (5 gruppi)	2018 (5 gruppi)	2019 (4 gruppi)	2017 (5 gruppi)	2018 (5 gruppi)	2019 (4 gruppi)	2017 (5 gruppi)	2018 (5 gruppi)	2019 (4 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,67	2,85	3,07	0,59	0,56	0,56	2,14	2,27	2,35
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,92	10,64	10,90	0,32	0,33	0,29	9,34	9,30	10,04
Costi IT/Risultato di gestione (%)	44,30	27,48	45,46	0,86	0,06	0,81	24,70	27,30	29,96
Costi IT/Costi operativi (%)	12,07	12,90	14,46	0,35	0,21	0,16	11,83	11,95	14,26
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	124,11	132,85	159,68	0,38	0,38	0,33	112,18	115,77	144,27
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,43	16,50	18,82	0,28	0,26	0,18	15,15	16,21	17,87
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,37	5,18	5,47	0,12	0,05	0,22	5,49	5,09	5,39
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,86	0,91	1,05	0,36	0,33	0,07	1,03	1,00	1,04
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	10,21	10,78	11,60	0,37	0,40	0,44	9,33	9,43	9,70
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,85	16,73	19,86	0,32	0,35	0,34	14,89	14,81	17,45
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2017 (5 gruppi)	2018 (5 gruppi)	2019 (4 gruppi)	2017 (5 gruppi)	2018 (5 gruppi)	2019 (4 gruppi)	2017 (5 gruppi)	2018 (5 gruppi)	2019 (4 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,59	2,63	2,71	0,26	0,28	0,28	2,15	2,72	2,53
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,60	0,62	0,64	0,64	0,43	0,53	0,55	0,73	0,63
Utile netto d'esercizio/Costi IT	-	0,84	1,00	-	0,60	0,41	-	1,14	1,07
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,23	2,16	2,07	0,36	0,36	0,41	1,92	1,99	1,86
Costi operativi/Margine d'intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	87,27	81,99	75,18	0,32	0,22	0,20	88,16	73,86	79,14
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	10,71	10,14	11,05	0,27	0,19	0,27	10,07	9,91	11,40
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,40	6,45	6,93	0,27	0,33	0,30	6,27	6,36	7,14
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	49,65	49,48	56,13	0,16	0,19	0,22	52,42	47,82	56,82

* gli indicatori sono stati calcolati eliminando i valori negativi e gli outlier.

Tabella 9 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi *Insourcing*

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Costi IT/Totale attivo (per mille)	-	2,66	2,68	-	0,51	0,50	-	2,16	2,09
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	-	9,64	9,44	-	0,29	0,28	-	9,22	8,66
Costi IT/Risultato di gestione (%)	-	32,56	32,73	-	0,36	0,29	-	31,26	29,33
Costi IT/Costi operativi (%)	-	12,37	12,50	-	0,20	0,19	-	12,32	12,08
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	-	199,40	197,65	-	0,36	0,31	-	177,53	178,54
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	16,32	16,58	-	0,20	0,21	-	14,88	14,79
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	5,23	4,97	-	0,14	0,14	-	5,04	4,88
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	1,09	1,02	-	0,15	0,14	-	1,09	1,04
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	-	10,25	10,67	-	0,34	0,36	-	9,60	9,23
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	17,36	18,82	-	0,26	0,30	-	17,00	17,12
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	-	2,65	2,74	-	0,18	0,17	-	2,50	2,61
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	-	0,58	0,67	-	0,56	0,26	-	0,67	0,70
Utile netto d'esercizio/Costi IT	-	1,49	1,64	-	0,88	0,72	-	1,18	1,42
Costi operativi/Totale attivo (%)	-	2,07	2,07	-	0,29	0,27	-	1,90	1,86
Costi operativi/Margine d'intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	-	77,81	74,86	-	0,16	0,10	-	73,08	74,41
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	-	16,35	15,87	-	0,35	0,26	-	15,18	13,91
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	-	6,70	6,70	-	0,21	0,22	-	6,46	6,72
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	-	85,75	82,47	-	0,52	0,44	-	74,99	75,98

* gli indicatori sono stati calcolati eliminando i valori negativi e gli outlier.

Tabella 10 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi *Facility Management*

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Costi IT/Totale attivo (per mille)	-	3,55	3,35	-	0,79	0,69	-	2,46	2,37
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	-	13,03	11,98	-	0,73	0,51	-	10,29	11,18
Costi IT/Risultato di gestione (%)	-	24,79	25,77	-	0,32	0,38	-	25,35	25,30
Costi IT/Costi operativi (%)	-	17,82	18,00	-	0,33	0,27	-	16,55	15,63
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	-	347,46	358,33	-	0,56	0,51	-	301,75	321,69
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	31,36	31,32	-	0,55	0,51	-	24,50	24,61
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	8,48	7,32	-	0,32	0,38	-	9,28	7,20
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	1,38	1,73	-	0,26	0,67	-	1,26	1,28
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	-	13,42	12,07	-	0,65	0,40	-	10,94	11,55
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	32,23	31,39	-	0,47	0,39	-	26,18	27,16
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	-	2,72	2,72	-	0,19	0,21	-	2,86	2,94
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	-	1,08	0,95	-	0,33	0,47	-	0,97	0,96
Utile netto d'esercizio/Costi IT	-	1,99	2,18	-	1,00	0,86	-	1,29	1,74
Costi operativi/Totale attivo (%)	-	1,85	1,78	-	0,39	0,39	-	1,71	1,51
Costi operativi/Margine d'intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	-	67,59	64,07	-	0,32	0,23	-	63,87	59,80
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	-	19,63	20,38	-	0,48	0,50	-	17,43	16,67
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	-	10,15	10,41	-	0,39	0,39	-	7,88	8,64
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	-	113,85	121,89	-	0,56	0,56	-	83,98	97,95

* gli indicatori sono stati calcolati eliminando i valori negativi e gli outlier.

Tabella 11 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi *Outsourcing*

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2017	2018 (6 gruppi)	2019 (5 gruppi)	2017	2018 (6 gruppi)	2019 (5 gruppi)	2017	2018 (6 gruppi)	2019 (5 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	-	2,69	2,71	-	0,43	0,38	-	2,32	2,35
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	-	11,14	15,52	-	0,30	0,63	-	11,04	11,51
Costi IT/Risultato di gestione (%)	-	29,06	45,46	-	0,12	0,81	-	28,26	29,96
Costi IT/Costi operativi (%)	-	14,37	14,52	-	0,48	0,41	-	11,81	13,25
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	-	110,23	131,11	-	0,08	0,17	-	113,54	121,08
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	22,79	25,22	-	0,90	0,76	-	15,33	17,71
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	6,08	6,50	-	0,38	0,29	-	5,25	5,39
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	1,29	1,43	-	0,73	0,53	-	1,07	1,15
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	-	11,67	16,28	-	0,39	0,62	-	10,55	11,10
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	23,07	25,35	-	0,87	0,68	-	16,02	17,83
Altri indicatori*	2017	2018 (6 gruppi)	2019 (5 gruppi)	2017	2018 (6 gruppi)	2019 (5 gruppi)	2017	2018 (6 gruppi)	2019 (5 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	-	2,44	1,98	-	0,27	0,30	-	2,32	2,03
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	-	0,94	0,70	-	0,39	0,57	-	0,79	0,79
Utile netto d'esercizio/Costi IT	-	1,30	2,17	-	0,54	0,92	-	1,21	1,30
Costi operativi/Totale attivo (%)	-	1,94	1,98	-	0,21	0,32	-	1,97	1,87
Costi operativi/Margine d'intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	-	84,25	112,80	-	0,36	0,59	-	72,65	86,88
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	-	9,58	11,40	-	0,10	0,30	-	9,91	11,53
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	-	7,69	8,61	-	0,39	0,32	-	6,59	7,56
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	-	50,32	58,10	-	0,17	0,16	-	47,82	56,82

* gli indicatori sono stati calcolati eliminando i valori negativi e gli outlier.

Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi

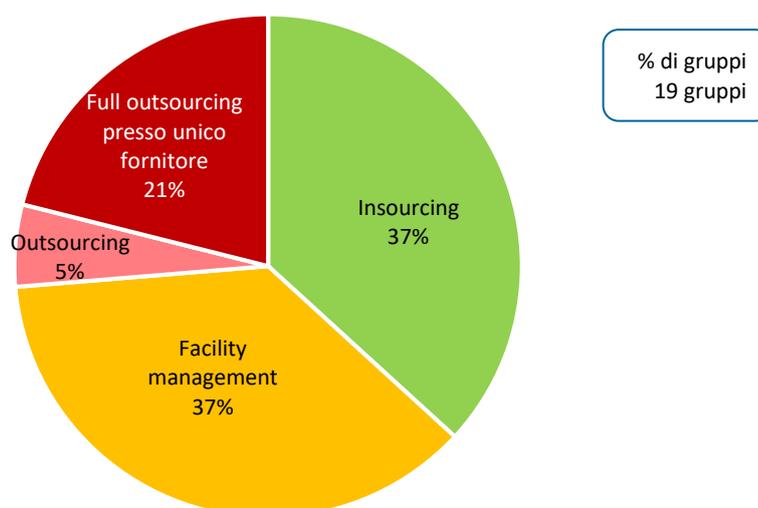
2.1 Modelli di *sourcing* IT dei gruppi

Il capitolo dedicato ai profili organizzativi inizia con un'analisi del modello adottato dai gruppi per il *sourcing* dell'IT. Al riguardo, sono stati individuati quattro modelli per caratterizzare l'assetto di riferimento²⁵ dei gruppi:

- **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 esterno²⁶ 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.

Il 37% dei gruppi mantiene internamente il governo delle infrastrutture e delle applicazioni, identificandosi nel modello *Insourcing*, il 37% si colloca nel modello *Facility Management*, il 5% nel modello *Outsourcing* e il 21% in *Full outsourcing* con un unico fornitore (Figura 34).

Figura 34 - Modello di *sourcing* IT di riferimento

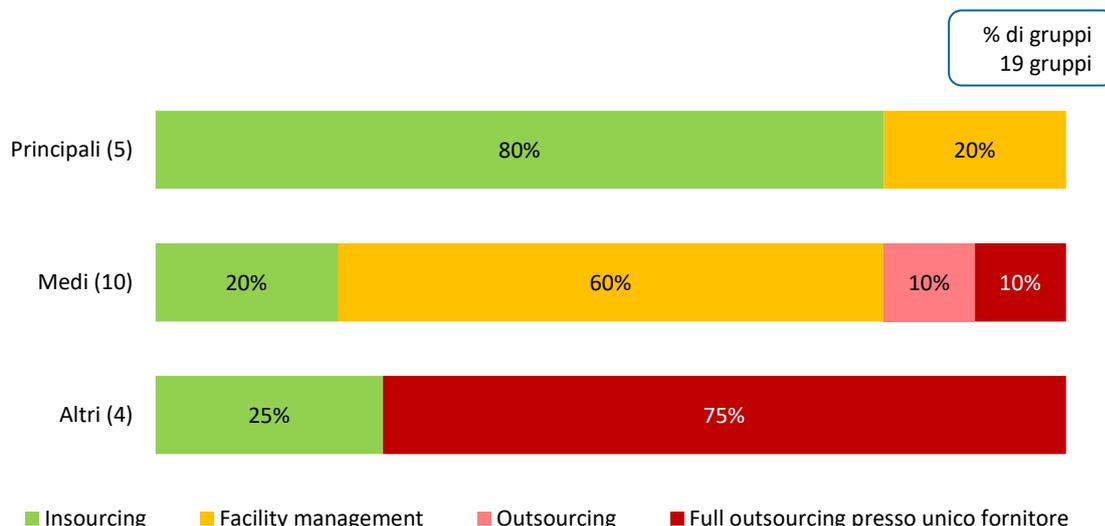


²⁵L'assetto è indipendente dall'eventuale ricorso a forme di *outsourcing* selettivo per singole iniziative o singoli ambiti.

²⁶Componente del gruppo esterna al perimetro CIPA, altra banca o altro gruppo bancario, consorzio di banche, *vendor* IT.

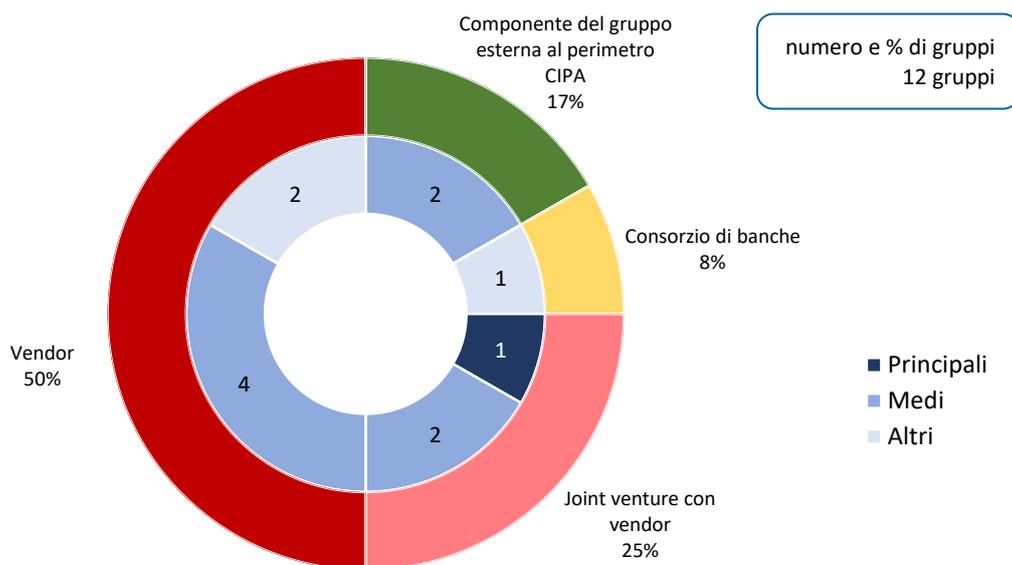
I gruppi Principali sono prevalentemente caratterizzati da un assetto in *Insourcing*, tra i Medi prevale il *Facility Management*, mentre i gruppi Altri si orientano verso una gestione IT esterna con unico fornitore (Figura 35).

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



Analizzando la tipologia del fornitore prevalente (in termini di costi IT), per i dodici gruppi che affidano all'esterno la gestione delle infrastrutture e/o delle applicazioni, emerge che sei si rivolgono a un *vendor* IT, tre hanno costituito una *joint venture* con *vendor* IT, due si rivolgono a una componente del gruppo esterna al perimetro CIPA e un gruppo a un consorzio di banche (Figura 36).

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

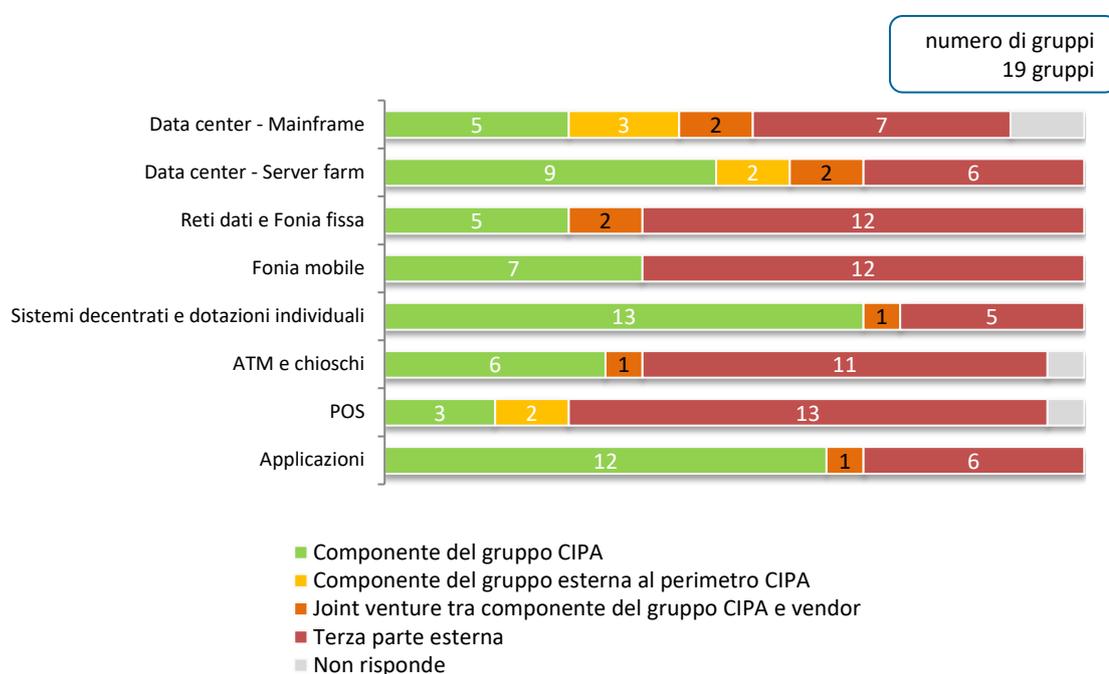


2.2 Modalità di *sourcing* IT per aree tematiche

In questo paragrafo 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 perimetro CIPA, collocazione esterna al perimetro CIPA ma interna al gruppo bancario, *joint venture* tra componente del gruppo CIPA e *vendor* IT, affidamento a una terza parte esterna²⁷. L'analisi si propone di individuare la collocazione prevalente delle attività in termini di "responsabilità diretta".

I gruppi mantengono prevalentemente all'interno le attività di sviluppo ed evoluzione dei servizi IT delle aree Sistemi decentrati e dotazioni individuali (13 gruppi), Applicazioni (12 gruppi) e *Server Farm* (9 gruppi); tra gli ambiti maggiormente delegati a un fornitore esterno emergono POS (13 gruppi), Reti dati/fonia fissa e Fonia mobile (entrambi 12 gruppi) e ATM/chioschi (11) (Figura 37).

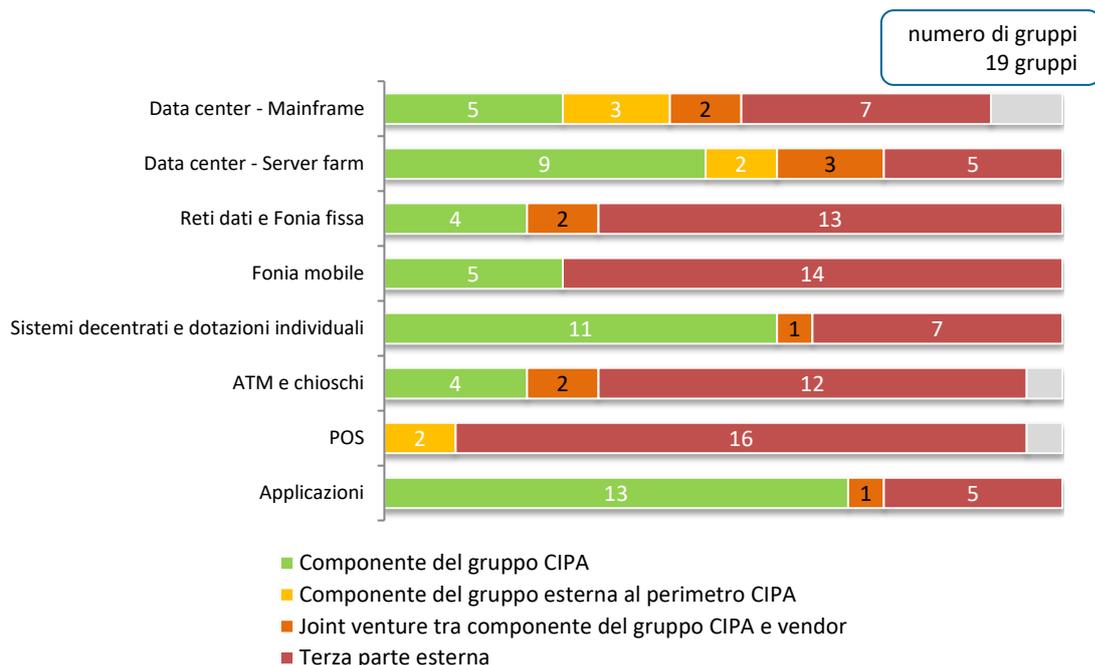
Figura 37 - Collocazione delle attività di sviluppo/evoluzione dei servizi IT per aree tematiche



Analizzando a chi è affidata la manutenzione/gestione corrente dei servizi IT, si osserva una situazione molto simile a quella rilevata per lo sviluppo/evoluzione, con una maggiore propensione a delegare all'esterno le attività di gestione per: Fonia mobile, Reti dati/fonia fissa, ATM/chioschi e soprattutto POS, che nessun gruppo gestisce in casa (Figura 38).

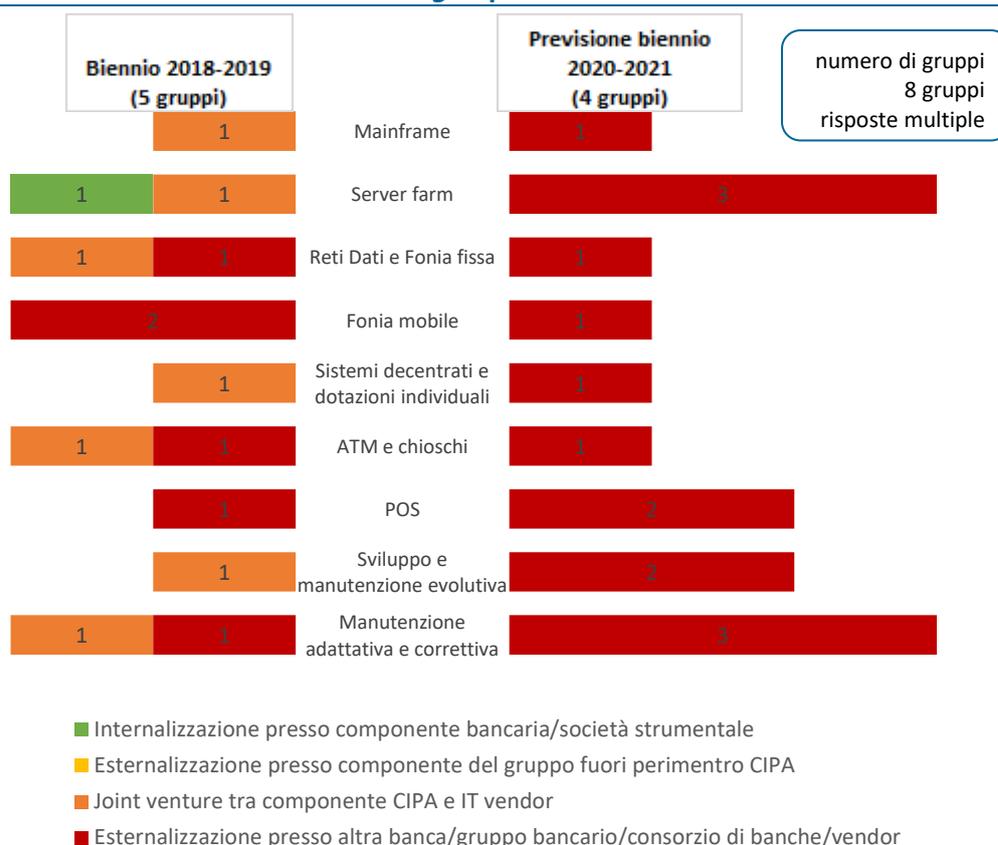
²⁷Altra banca, altro gruppo bancario, consorzio di banche, *vendor* IT, *joint venture* tra componente del gruppo esterna al perimetro CIPA e *vendor* IT.

Figura 38 - 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 biennio 2018-2019 cinque gruppi hanno apportato parziali modifiche al loro assetto per la gestione di servizi IT: uno ha internalizzato la *Server Farm* presso una componente del gruppo CIPA e quattro invece hanno fatto ricorso a forme di esternalizzazione o *joint-venture* con *vendor* IT.

In prospettiva, nel biennio 2020-2021 quattro gruppi hanno pianificato modifiche al proprio assetto di *sourcing* tramite l’esternalizzazione di uno o più servizi presso fornitore e nessuno prevede internalizzazioni di servizi. *Server Farm* e Manutenzione adattativa e correttiva sono le aree maggiormente coinvolte da modifiche dell’assetto di *sourcing* IT (Figura 39).

Figura 39 - Modifiche dell'assetto di *sourcing* IT per aree tematiche


2.3 Modalità di *sourcing* IT per servizi applicativi

La stessa analisi effettuata sulle modalità di *sourcing* per aree tematiche è stata effettuata per servizi applicativi. Tali servizi, per la maggior parte tratti dalla mappa applicativa ABI Lab, sono raggruppati in quattro ambiti: Applicazioni infrastrutturali, Accesso, Supporto e *Operations*.

Per ciascun servizio sono state esaminate le scelte di *sourcing* prevalenti effettuate dai gruppi per lo sviluppo/evoluzione e la manutenzione/gestione, considerando tre possibili collocazioni²⁸: all'interno del gruppo nel perimetro CIPA, all'interno del gruppo bancario e fuori dal perimetro CIPA e all'esterno del gruppo bancario (presso altra banca, altro gruppo bancario, consorzio di banche o *vendor* IT).

Tra i servizi elencati nella Figura 40, emerge che i gruppi tendono a mantenere prevalentemente all'interno i servizi per l'ICT *Governance*²⁹, la Intranet aziendale, la Sicurezza informatica e il *Procurement*; tra i servizi in *Outsourcing* presso fornitore esterno, preponderanti nell'ambito *Operations*, spiccano Monetica e Gestione carte.

²⁸L'analisi si propone di individuare la collocazione prevalente delle attività in termini di "responsabilità diretta".

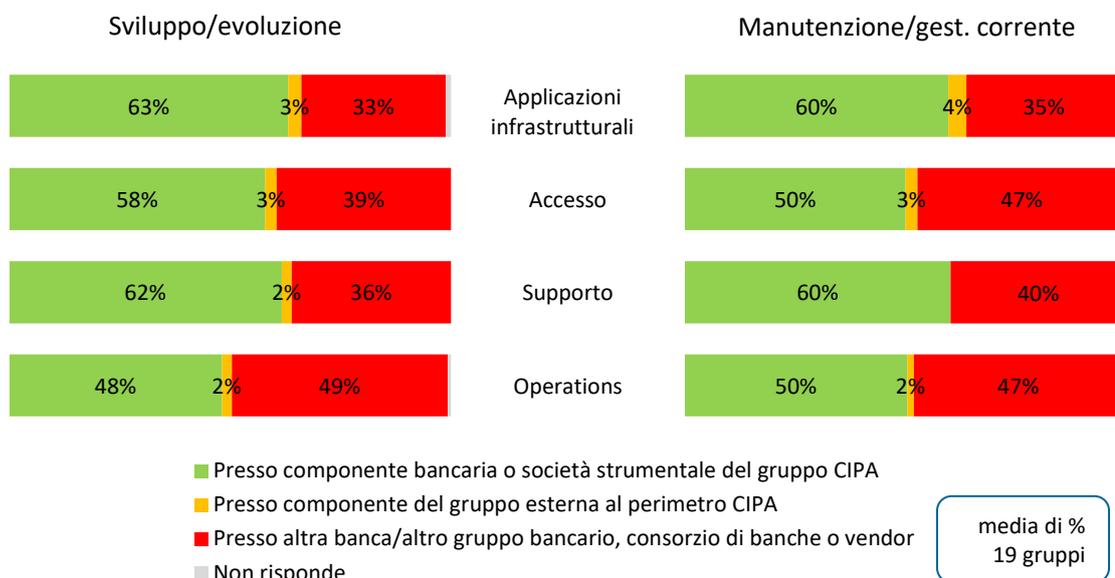
²⁹Applicazioni a supporto della gestione dell'infrastruttura ICT, monitoraggio delle richieste e dei consumi, di identificazione di anomalie e di *governance* complessiva dei sistemi.

Figura 40 - Modalità di *sourcing* per servizi applicativi



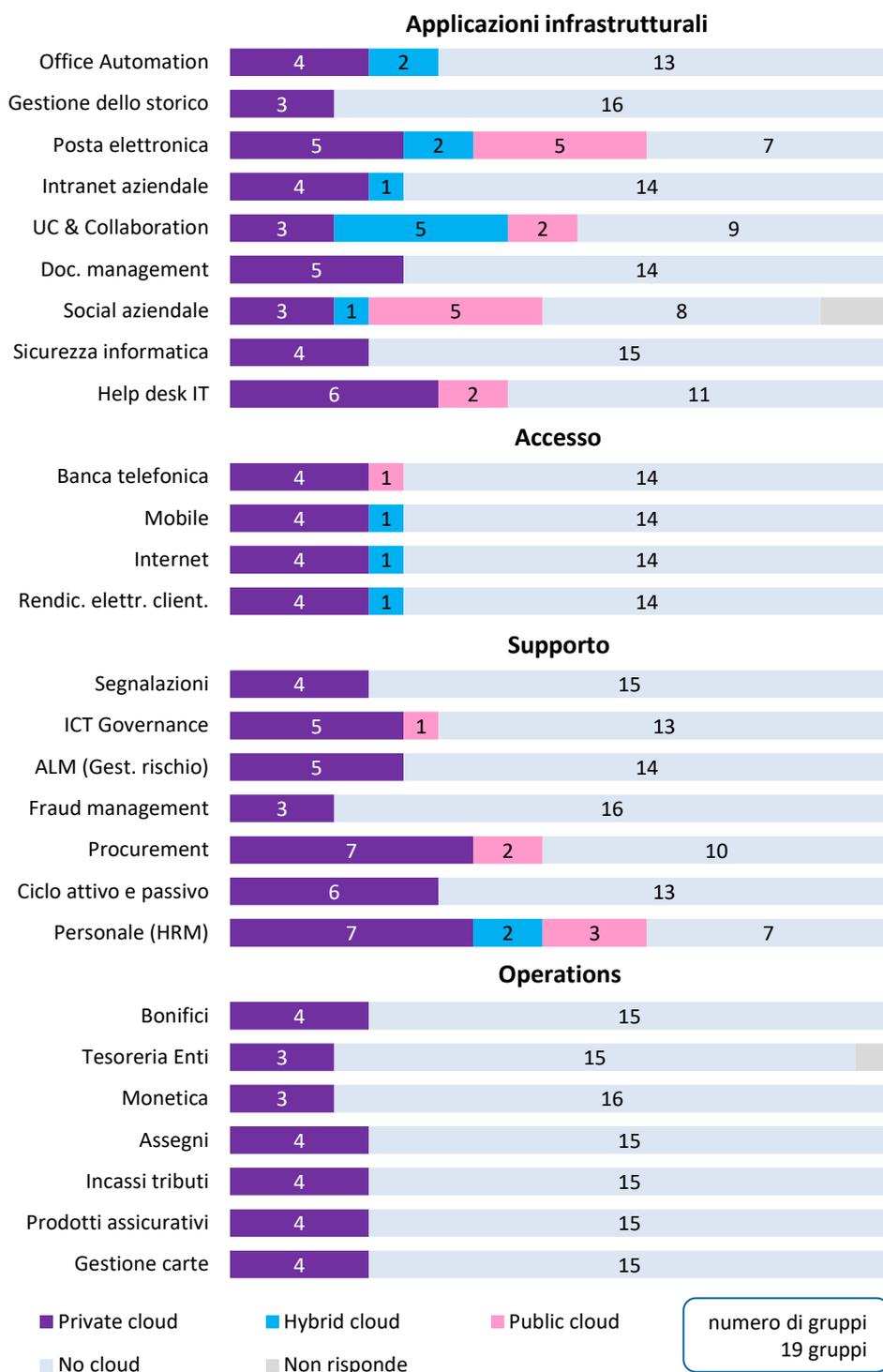
La vista di sintesi per ambito applicativo, realizzata a partire dall'analisi precedente eseguendo una media dei valori rilevati, in percentuale, per ogni servizio, evidenzia che gli ambiti Applicazioni infrastrutturali e Supporto sono quelli caratterizzati da un maggior ricorso all'*Insourcing*, mentre l'ambito *Operations* risulta quello con la maggiore presenza di servizi in *Outsourcing* (Figura 41).

Figura 41 - Modalità di *sourcing* per ambiti applicativi



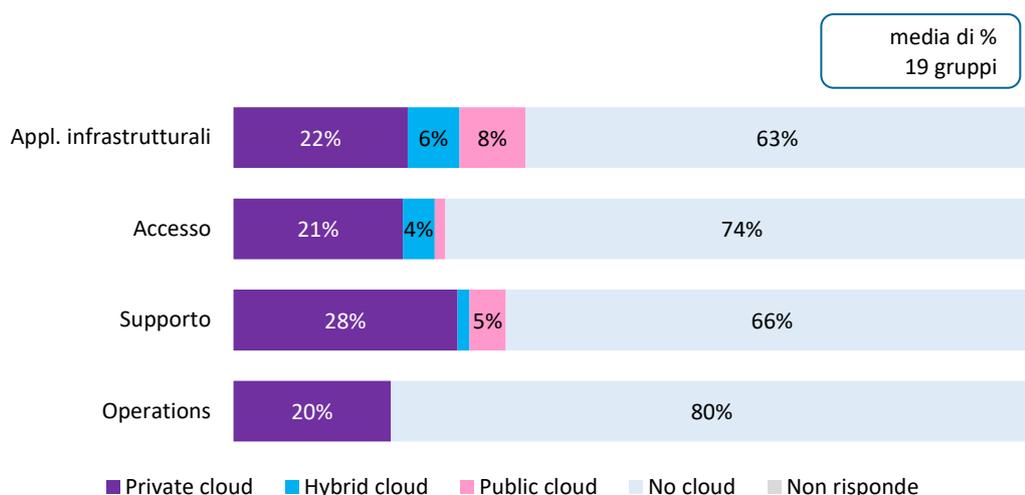
Per ogni servizio applicativo, è stato rilevato l'eventuale ricorso al *cloud*, con il relativo *Deployment model* (Figura 42). L'utilizzo del *cloud*, seppure in lieve aumento rispetto all'anno precedente, risulta ancora contenuto e spesso limitato alla tipologia *private cloud* (mantenuto *on premises*), come ad esempio nell'ambito *Operations*, dove non sono presenti gli altri modelli di *cloud*. Il *cloud* di tipo *public* e *hybrid* si sta affacciando nelle aree Applicazioni infrastrutturali e Supporto, dove spiccano alcuni specifici servizi quali Posta elettronica (7 gruppi), *Social* aziendale (6) e Personale (5).

Figura 42 - Deployment model per servizi applicativi



Anche per i *Deployment model* è stata effettuata una vista di sintesi per ambito applicativo, a partire dall'analisi precedente eseguendo una media dei valori rilevati, in percentuale, per ogni servizio. Si osserva che l'ambito Applicazioni infrastrutturali è quello con il maggior ricorso al *public* e all'*hybrid cloud* (Figura 43).

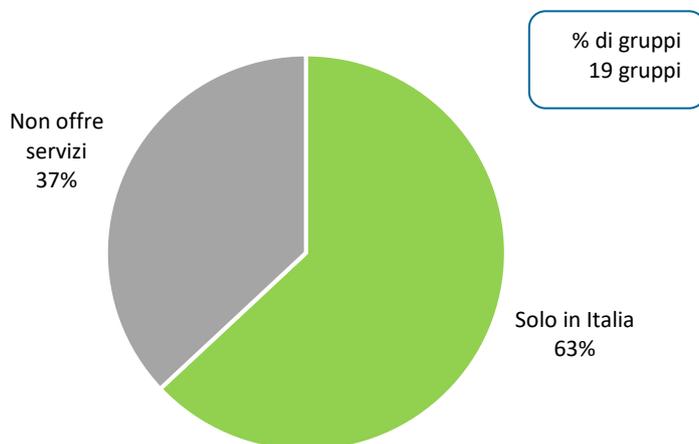
Figura 43 - Deployment model per ambiti applicativi



2.4 La fornitura di servizi IT all'esterno

Nel 2019 il 63% del campione ha fornito servizi IT ad aziende all'esterno del gruppo bancario³⁰, esclusivamente in ambito nazionale (Figura 44).

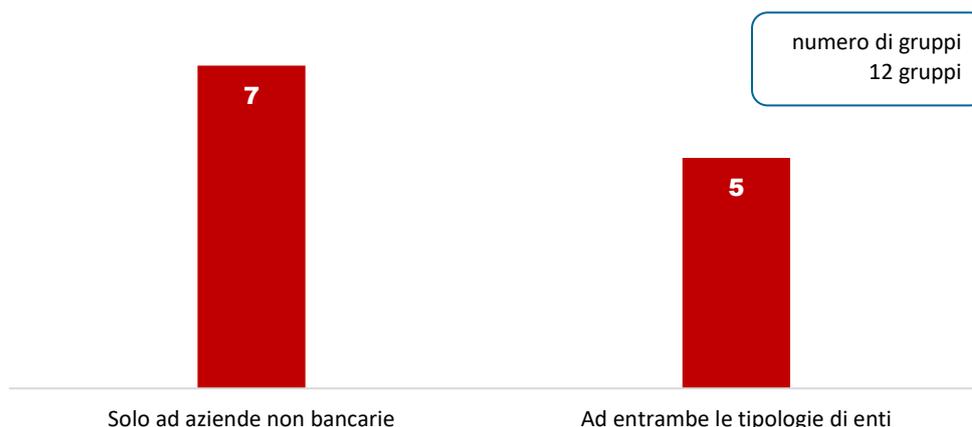
Figura 44 - Attività di centro servizi IT fuori dal gruppo bancario



Dei dodici gruppi che forniscono servizi IT al di fuori del gruppo bancario, sette si rivolgono solo ad aziende non bancarie (tra cui enti pubblici, assicurazioni, aziende sanitarie) e cinque a entrambe le tipologie di enti (Figura 45).

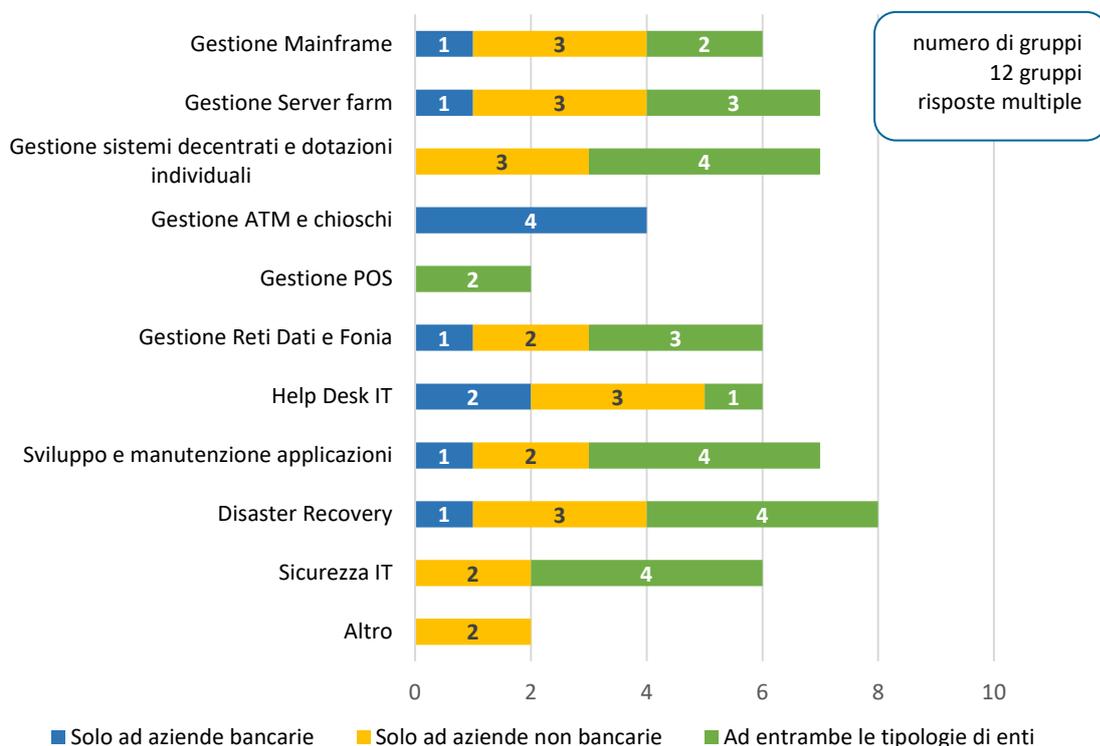
³⁰Nell'ambito della Rilevazione, per gruppo bancario si intende il gruppo comprensivo di tutte le sue componenti - bancarie e non bancarie - soggette alla normativa prudenziale (Par. 4.2 - Campione dei gruppi bancari).

Figura 45 - Fornitura di servizi IT a entità esterne al gruppo bancario



Tra i servizi maggiormente forniti all'esterno, prevale il *Disaster Recovery*, indicato da otto gruppi, seguito da Gestione della *Server Farm*, Gestione dei sistemi decentrati e dotazioni individuali e Sviluppo e manutenzione delle applicazioni, tutti indicati da sette gruppi, mentre sei gruppi forniscono la Gestione del *Mainframe*. Tra i servizi meno offerti si confermano quelli tipicamente affidati a società specializzate quali la gestione di ATM e chioschi e la gestione dei POS (Figura 46).

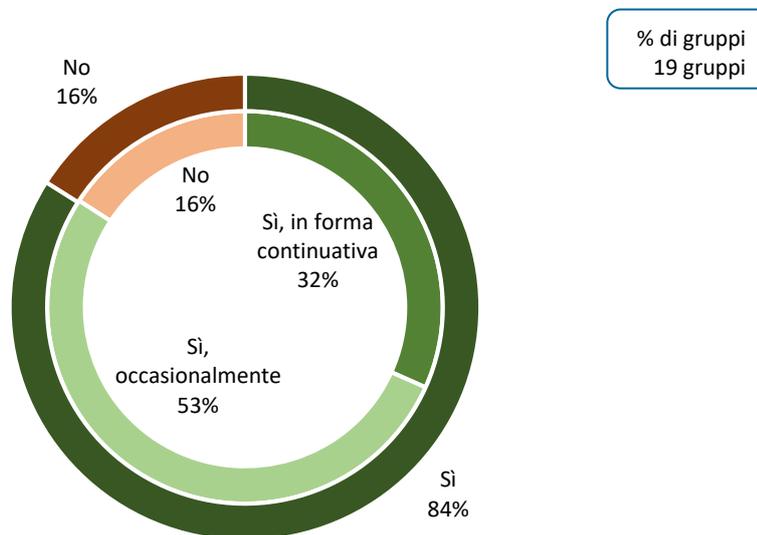
Figura 46 - Tipologia dei servizi IT forniti a entità fuori dal gruppo bancario



2.5 Collaborazione con aziende *fintech*

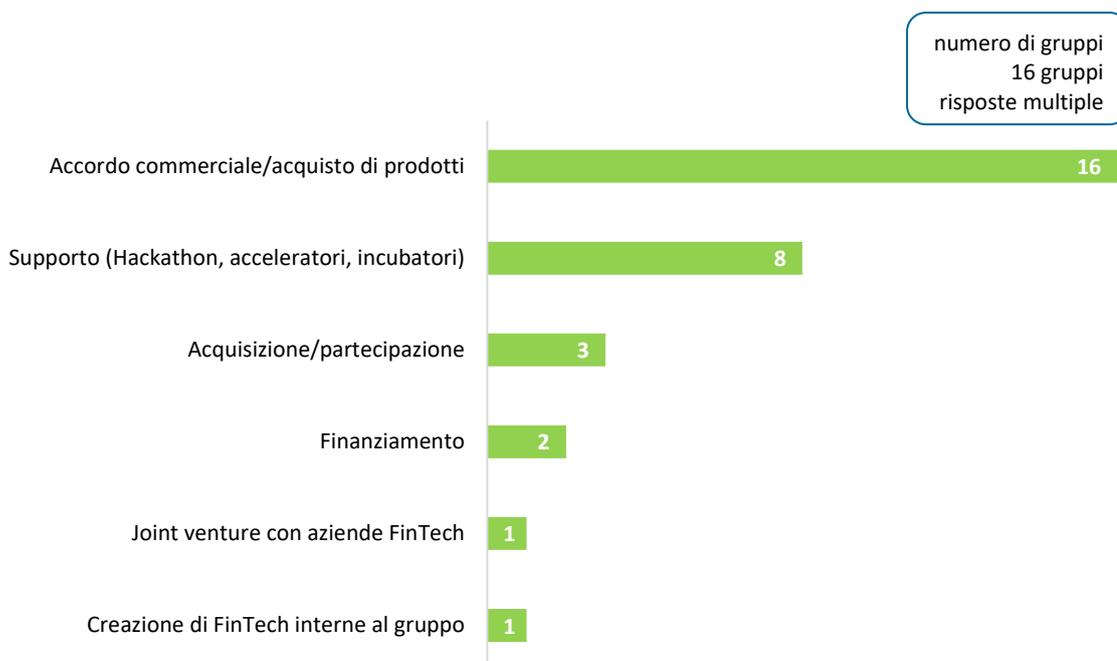
Sono 16 i gruppi che includono nella propria strategia IT il ricorso ad aziende *fintech*: sei vi collaborano in forma continuativa e dieci in modalità occasionale (cfr. Figura 47).

Figura 47 - Collaborazione con aziende *fintech*



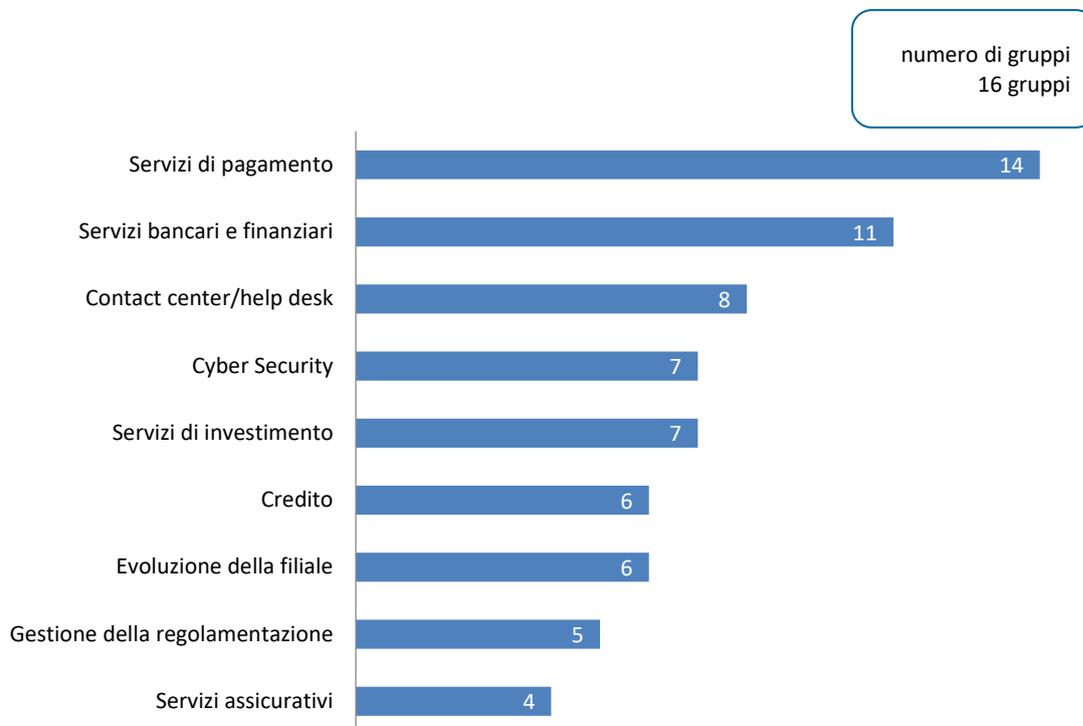
Per tutti la collaborazione avviene sulla base di accordi commerciali. Otto gruppi ricorrono anche a strumenti quali partecipazioni ad *hackathon*, acceleratori, incubatori; altre forme di collaborazione, quali acquisizione/partecipazione, finanziamento, *joint venture*, creazione di *fintech* interna, risultano meno frequenti (Figura 48).

Figura 48 - Forme di collaborazione con aziende *fintech*



La collaborazione con le aziende *fintech* avviene su molteplici fronti, ma tra tutti spiccano l'ambito dei Servizi di pagamento, segnalato da ben 14 gruppi su 16, e quello dei Servizi bancari e finanziari per 11 gruppi (Figura 49).

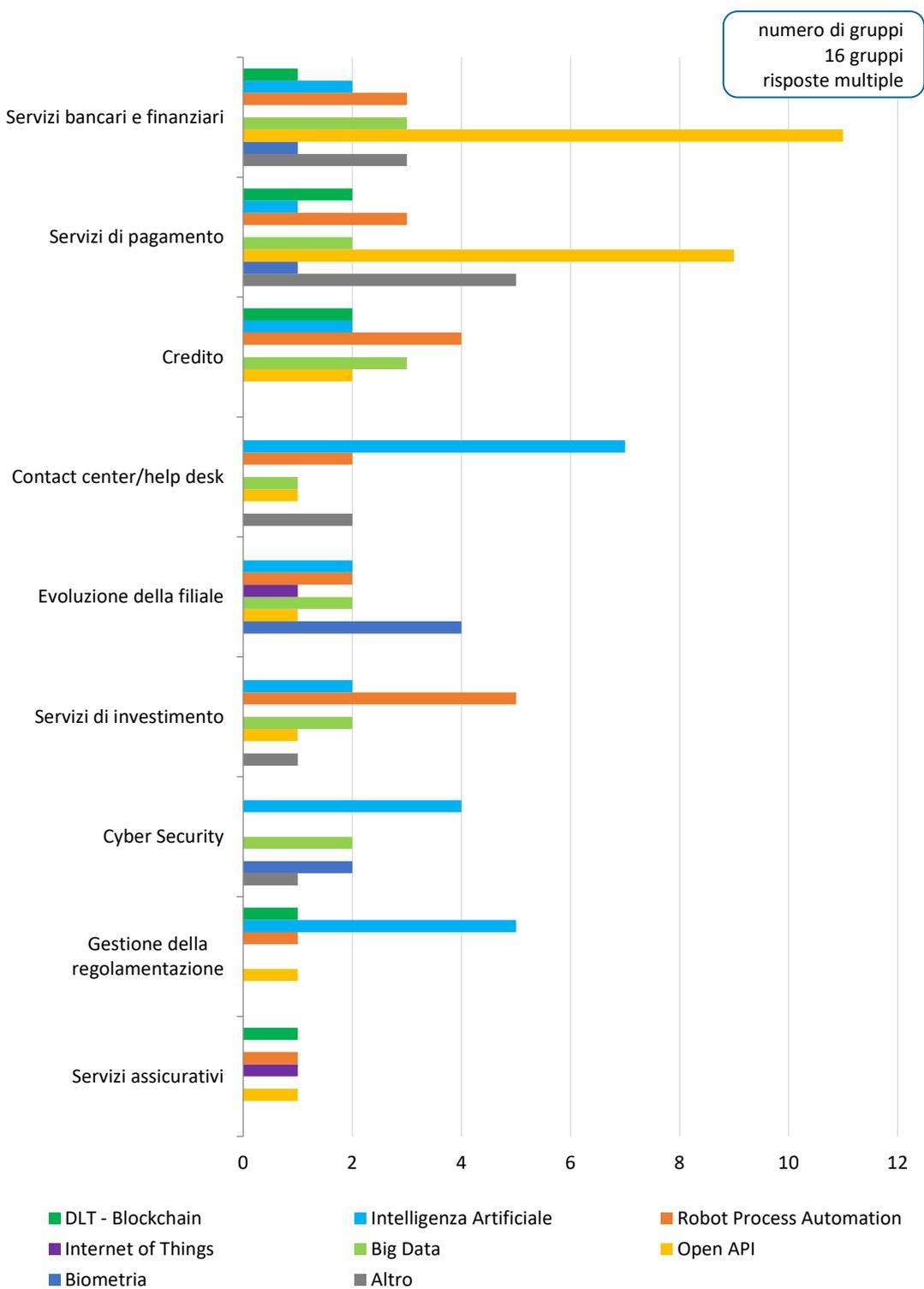
Figura 49 - Ambiti di collaborazione con aziende *fintech*



Il tema della collaborazione con le aziende *fintech* è stato approfondito esaminando quali sono i paradigmi tecnologici più utilizzati nei vari ambiti.

In particolare, emerge l'uso di *Open API* per Servizi bancari e finanziari (11 gruppi) e Servizi di pagamento (9), sollecitato da fattori quali l'*Open Banking* e l'adeguamento alla direttiva PSD2. Interessante anche il ricorso all'Intelligenza Artificiale soprattutto per *Contact center* (7 gruppi), Gestione della regolamentazione (5) e *Cyber security* (4). La *Robot Process Automation* (RPA) viene usata da cinque gruppi per Servizi di investimento e da quattro per il Credito, mentre quattro gruppi indicano l'uso della Biometria per l'Evoluzione della filiale (Figura 50).

Figura 50 - Tecnologie utilizzate negli ambiti di collaborazione con *fintech*

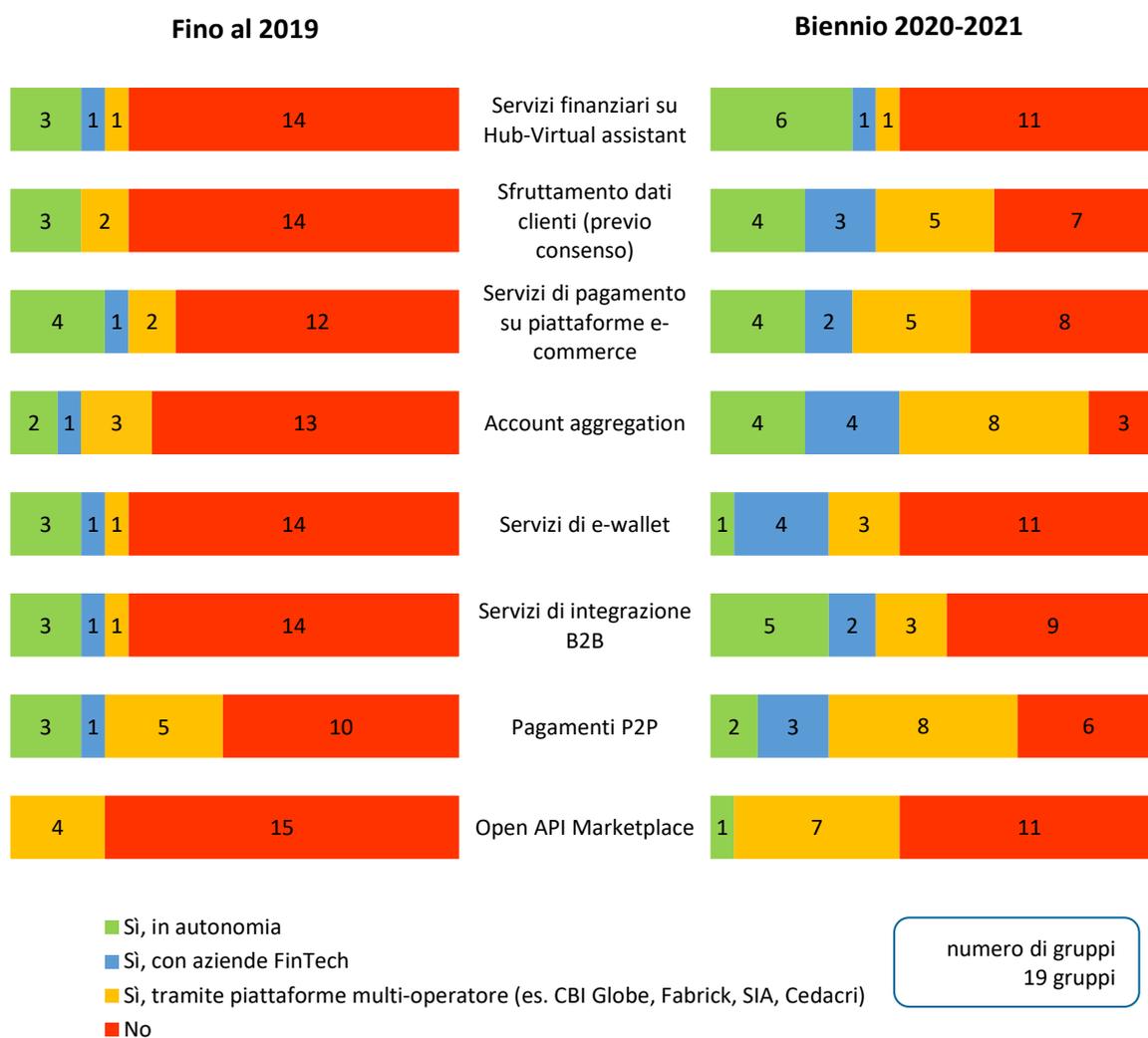


2.6 Iniziative in ambito *Open Banking*

In questo paragrafo sono analizzate le iniziative avviate dai gruppi in ambito *Open Banking* per l'implementazione di nuovi servizi di *business*, le modalità realizzative e la spesa prevista.

Nel 2019 sono una minoranza i gruppi che hanno avviato iniziative per la realizzazione di servizi a valore aggiunto (pagamenti P2P, servizi di pagamento su piattaforme *e-commerce*, *account aggregation*, *open API marketplace*). Tali iniziative aumentano decisamente in prospettiva nel biennio 2020-2021, anche con il ricorso al *fintech*, per quasi tutti gli ambiti, con un incremento dell'utilizzo di piattaforme multi-operatore (CBI Globe, Fabrick, SIA, Cedacri).

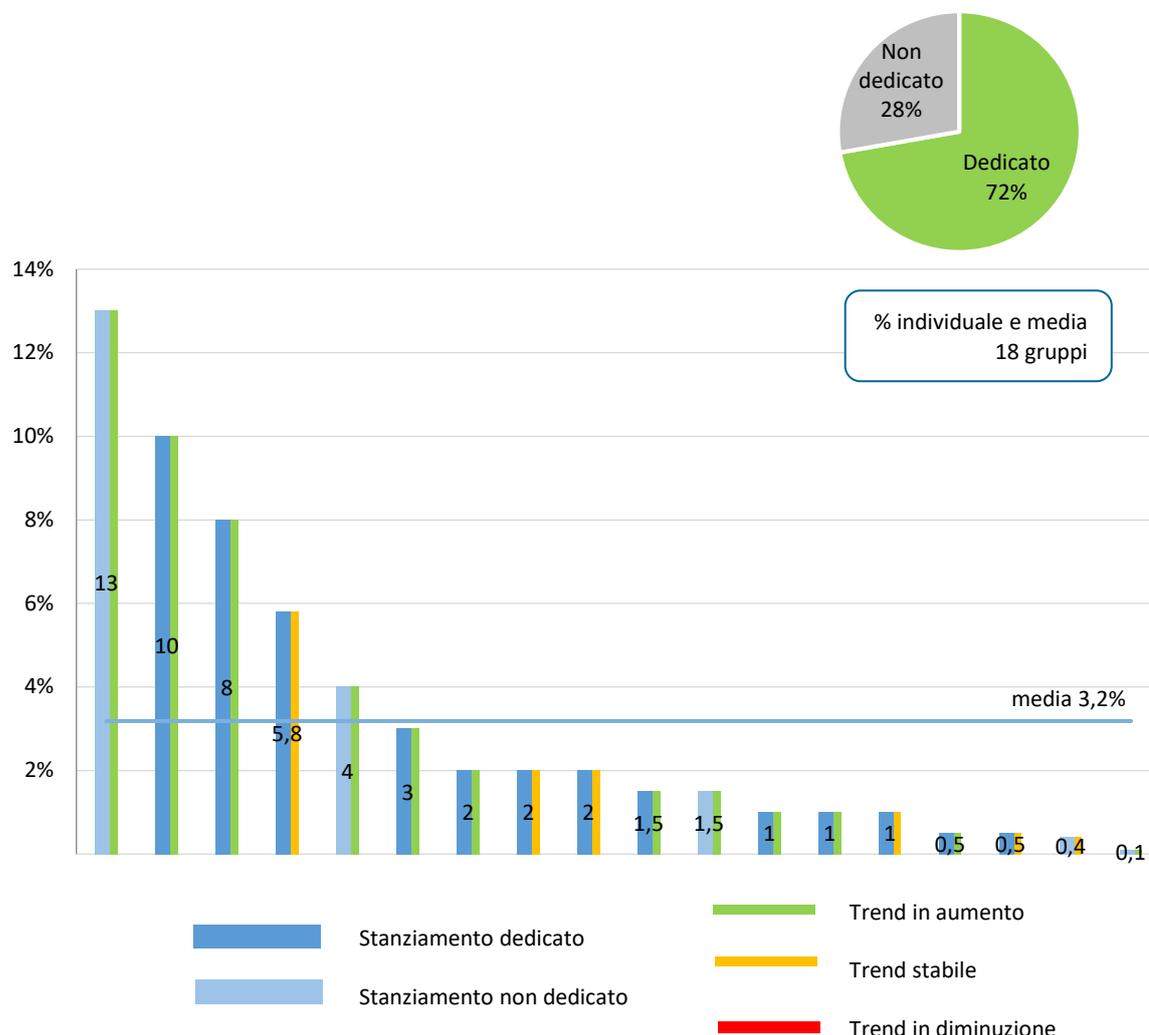
Figura 51 - Realizzazione nuovi servizi in ambito *Open Banking*



Il 72% del campione ha un *budget* IT dedicato all'*Open Banking*. Gli stanziamenti si attestano in media al 3,2% con un massimo del 13% indicato da un gruppo. Il *trend* per il biennio 2020-2021

risulta prevalentemente in aumento, stabile per alcuni gruppi e nessun gruppo lo segnala in diminuzione (Figura 52).

Figura 52 - Budget IT per iniziative in ambito Open Banking



2.7 L'innovazione tecnologica

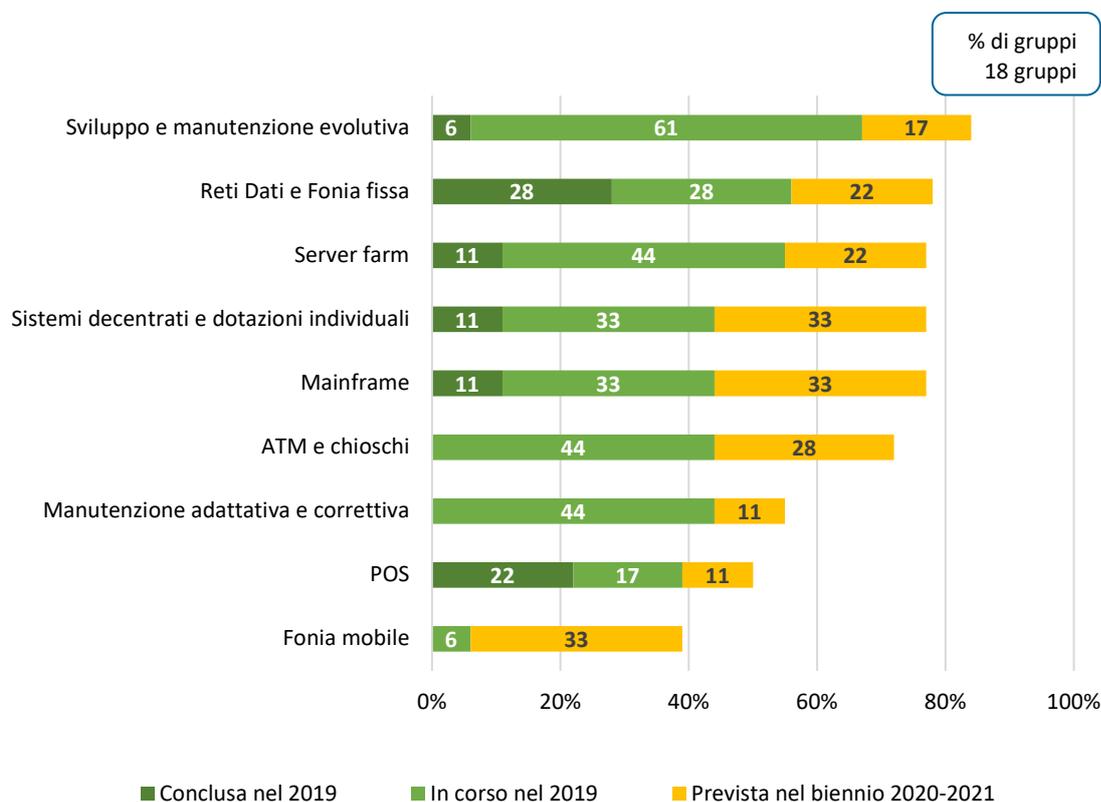
Nella Rilevazione Economica, l'innovazione tecnologica viene analizzata con riferimento agli elementi organizzativi e gestionali, quali l'analisi delle iniziative di innovazione intraprese nelle diverse aree tematiche e le finalità dell'innovazione nei processi bancari. L'analisi sull'uso delle tecnologie innovative in ambito bancario viene sviluppata nella Rilevazione Tecnologica, in una apposita sezione dedicata al monitoraggio dei trend di utilizzo dei principali servizi tecnologici.

Analizzando gli ambiti di innovazione tecnologica, emerge che le aree tematiche maggiormente interessate da iniziative progettuali, già concluse, avviate o pianificate nel biennio 2020-2021, sono: Sviluppo e manutenzione evolutiva (es. *analytics* e applicazioni di intelligenza artificiale, RPA, *Open Banking*, DevOps), Reti dati e fonia fissa (es. VoIP, evoluzioni delle reti dati, *Skype enhancement*), *Server Farm* (es. *Software Defined Infrastructure*, sistemi iperconvergenti, infrastruttura a *container* e microservizi), Sistemi decentrati e dotazioni individuali (es. rinnovo dei PC e/o stampanti, *upgrade*

a Windows 10, potenziamento infrastrutture e servizi per lo *Smart Working*), *Mainframe* e ATM/chioschi.

Nel 2019 le iniziative che si sono concluse hanno riguardato soprattutto l'area Reti dati e fonia fissa (28% dei gruppi), POS (22%) e, in misura minore, *Server Farm*, Sistemi decentrati e dotazioni individuali e *Mainframe* (tutti all'11%) (Figura 53).

Figura 53 - 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 2019, come già rilevato anche per il *cash out* IT, si concentrano soprattutto nelle aree di *business* (Processi di *Operations* e Processi di *marketing*, commerciali e *customer service*), arrivando a interessare tutti i processi di queste due aree.

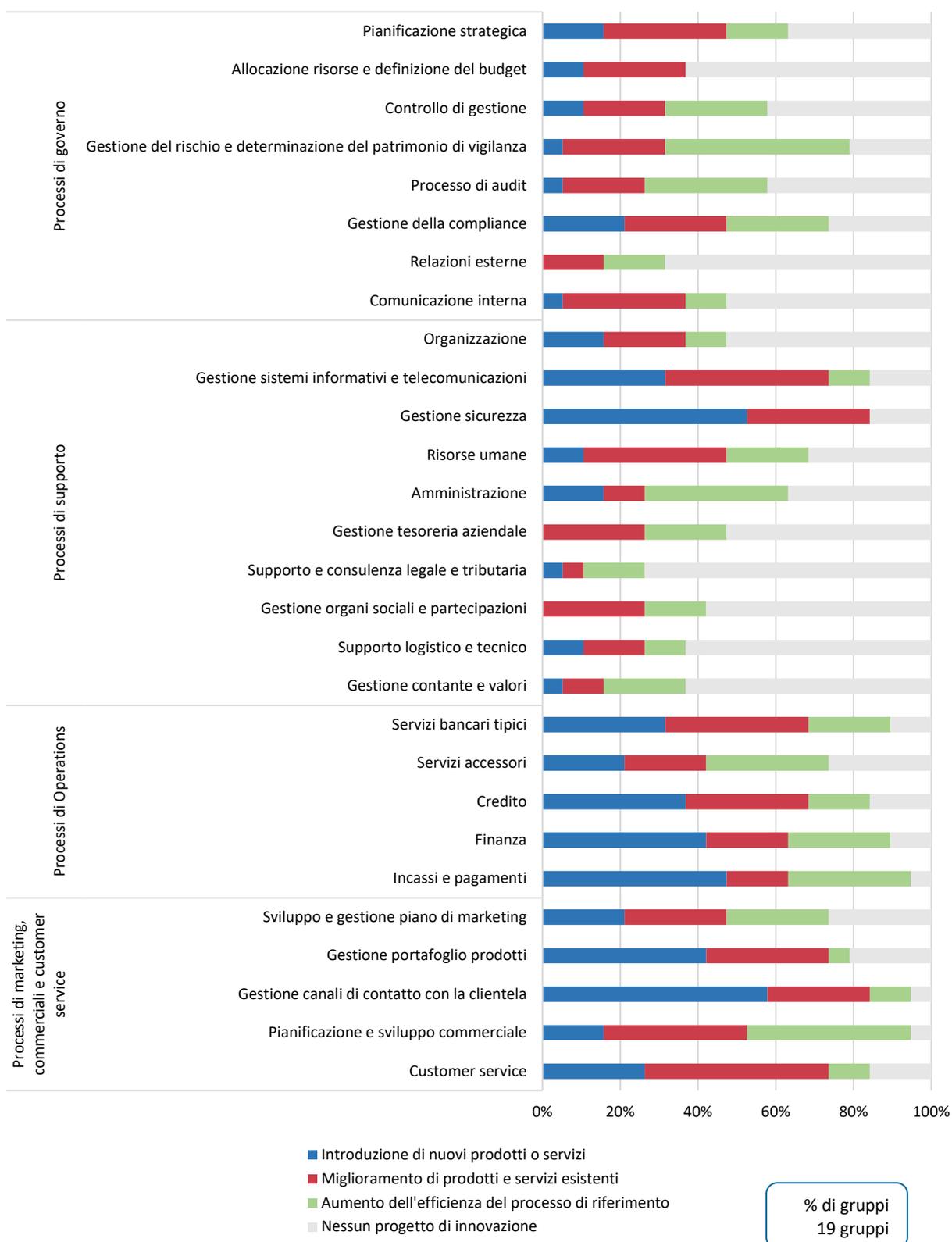
La Gestione dei canali di contatto con la clientela, nell'area *marketing*, si conferma già da qualche anno il processo maggiormente coinvolto da interventi di innovazione, attuati da quasi tutti i gruppi (95%), finalizzati soprattutto all'introduzione di nuovi prodotti o servizi (50%) o al miglioramento di quelli esistenti (30%).

Nell'area *Operations*, al primo posto si colloca il processo Incassi e pagamenti, anche questo indicato dal 95% dei gruppi e caratterizzato da una significativa attività per l'introduzione di nuovi prodotti o servizi (48% dei gruppi).

Tra i processi di Supporto spiccano Gestione dei sistemi informativi e telecomunicazioni e Gestione sicurezza, segnalati da oltre l'84% del campione; interessante notare che la metà dei gruppi segnalano l'introduzione di nuovi prodotti o servizi nell'ambito della Sicurezza IT.

Per quanto riguarda i Processi di governo, per i quali prevale invece l'attenzione all'aumento dell'efficienza, emergono Gestione del rischio e Gestione della *compliance*, indicati da poco meno dell'80% dei gruppi (Figura 54).

Figura 54 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi



In Appendice sono riportate le analisi sulle finalità dell'innovazione tecnologica per classe dimensionale dei gruppi (da Figura 117 a Figura 119).

2.8 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 51 e i 60 anni e sopra i 60 anni;
- livello contrattuale, sulla base del CCNL bancario che ripartisce il personale in quattro fasce: Aree professionali, Quadri-direttivi 1-2, Quadri-direttivi 3-4 e Dirigenti.

Il rapporto tra il numero dei dipendenti IT e l'intera compagine del personale, con riferimento all'intero campione, è pari in media al 4,2%. I gruppi Principali sono quelli che si avvicinano maggiormente al valore medio del campione (4,1%), mentre il rapporto risulta maggiore per i gruppi Medi (4,7%) e inferiore per i gruppi Altri (2,9%), che presentano un numero di dipendenti IT più contenuto in quanto ricorrono più ampiamente all'esternalizzazione delle attività informatiche (Figura 55). Tale fenomeno viene ancor meglio evidenziato nella Figura 56 che riporta la stessa analisi per modello di *sourcing* IT.

Figura 55 - Rapporto personale IT / totale dipendenti per classe dimensionale

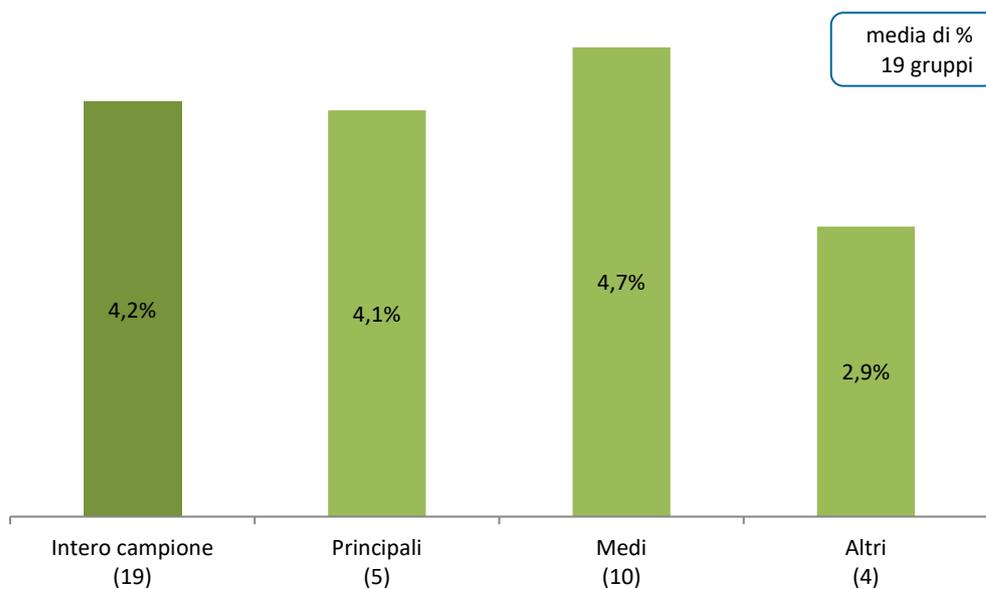
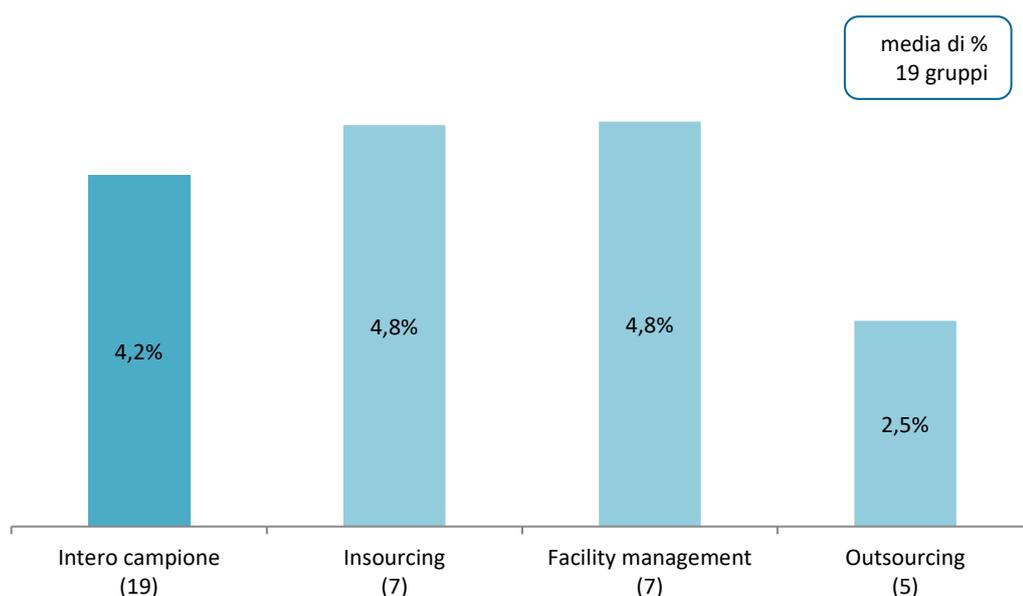
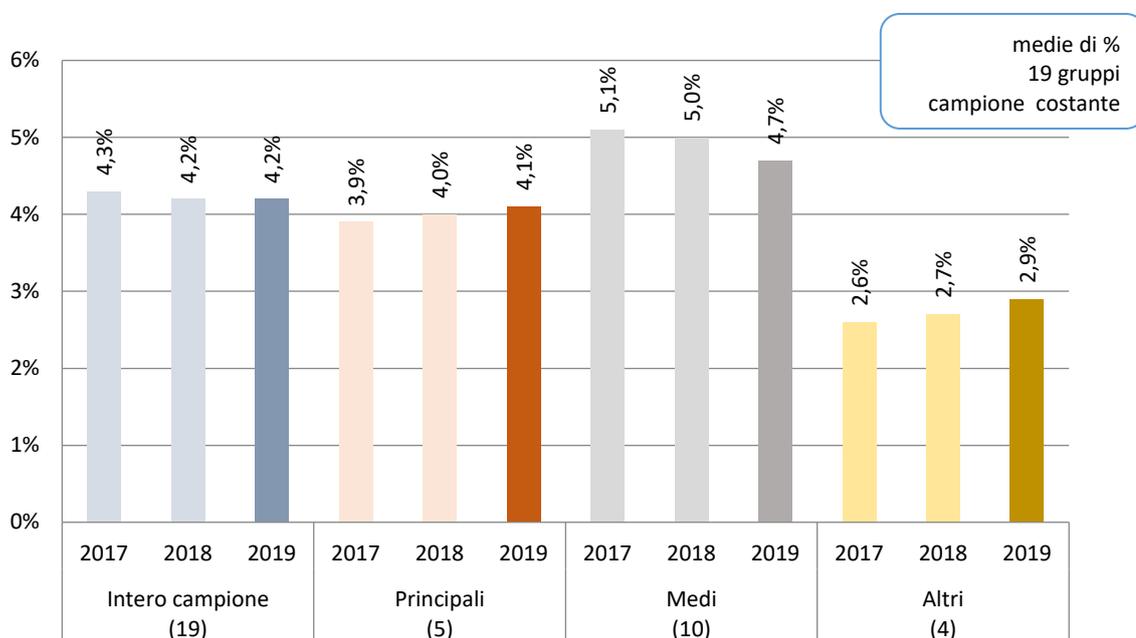


Figura 56 - Rapporto personale IT / totale dipendenti per modello di *sourcing* IT


Esaminando l'andamento del rapporto tra personale IT e totale dipendenti nel triennio 2017-2019, su un campione costante di 19 gruppi, si osserva un andamento in diminuzione per i gruppi Medi, che si attestano comunque su valori superiori alla media del campione, mentre prosegue il *trend* di crescita, seppur lieve, per i gruppi Principali e Altri (Figura 57).

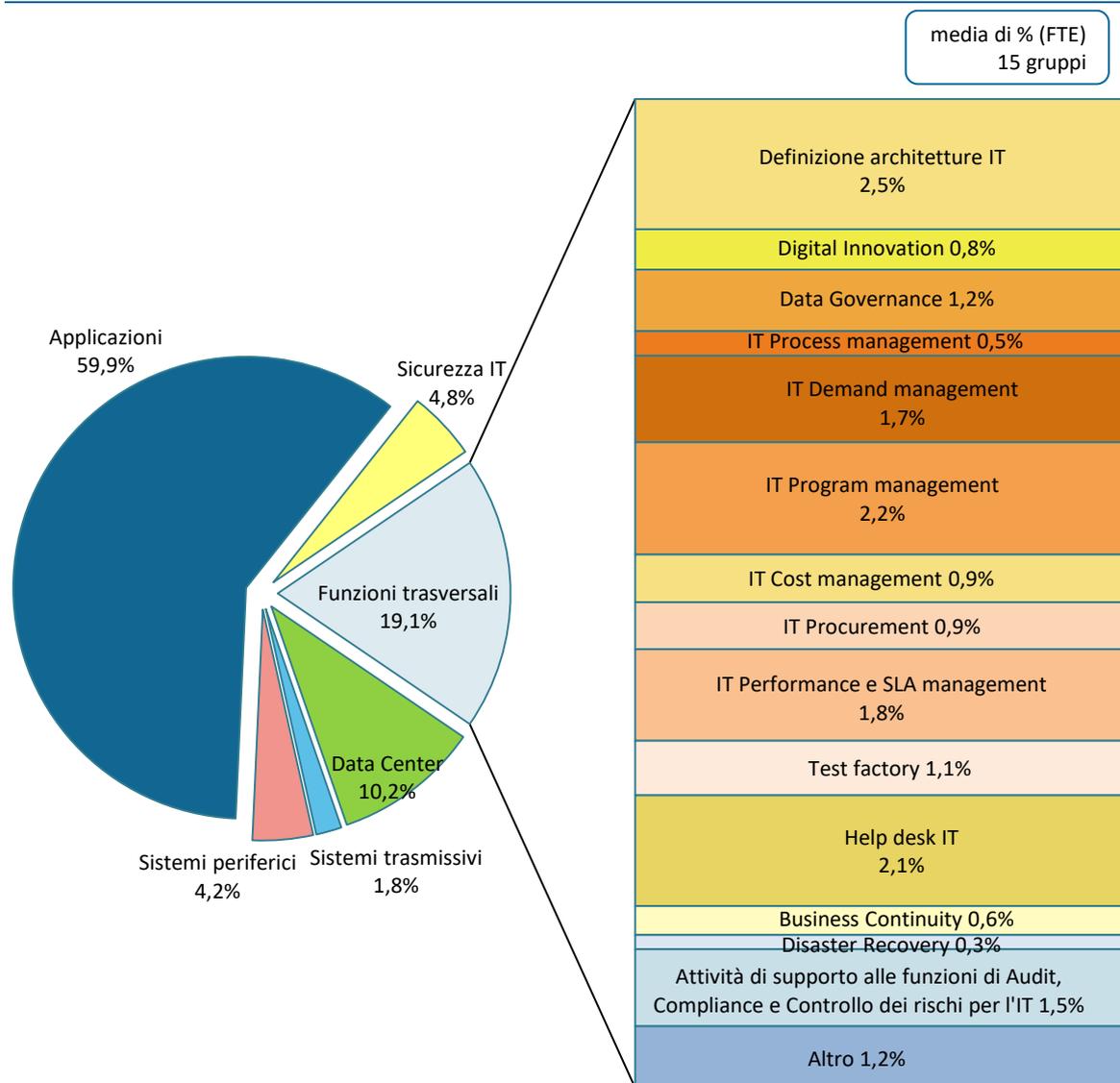
Figura 57 - Andamento 2017-2019 del rapporto personale IT / totale dipendenti


Le successive analisi sul personale IT fanno riferimento a un campione costituito dai soli gruppi (15) con una media di almeno 50 dipendenti IT, collocati sia all'interno sia all'esterno del settore informatico.

La Figura 58 mostra la ripartizione del personale IT nelle aree tematiche, arricchite da un'ulteriore categoria che raccoglie il personale assegnato alle funzioni trasversali. In questa analisi la quantificazione del personale è determinata in termini di FTE (*Full Time Equivalent*) 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, quasi il 60% di tutto il personale informatico; seguono nell'ordine *Data Center* (10,2%), Sicurezza IT (4,8%), Sistemi periferici (4,2%) e Sistemi trasmissivi (1,8%). Il 19,1% del personale viene distribuito nelle Funzioni trasversali dove emergono Definizione delle architetture IT (2,5%), *IT Program management* (2,2%) e *Help desk IT* (2,1%).

Figura 58 - Personale IT per aree tematiche e funzioni trasversali



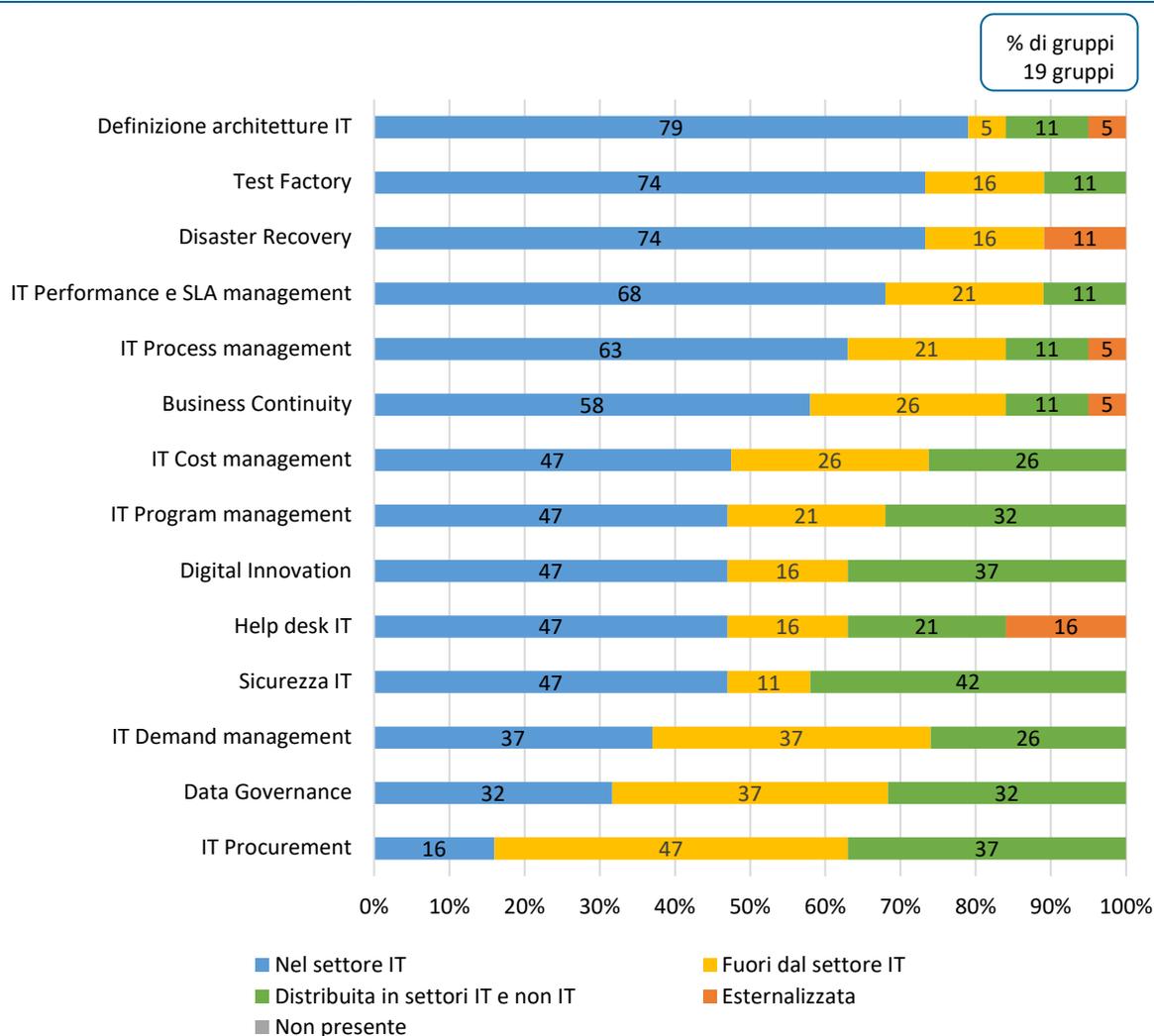
Le funzioni trasversali, che negli ultimi anni tendono ad assorbire una quantità di risorse sempre maggiore, possono trovare collocazione nel settore IT, fuori dal settore IT, essere distribuite tra settore IT e non IT o anche risultare esternalizzate.

L'analisi della collocazione organizzativa delle funzioni trasversali (Figura 59) evidenzia una propensione a mantenere all'interno del settore informatico le funzioni che rivestono un'importanza strategica per l'IT quali: Definizione delle architetture IT (79% dei gruppi), *Disaster Recovery e Test Factory* (entrambe 74%), *IT Performance e SLA management* (68%). Tra le funzioni mantenute prevalentemente nel settore IT figurano anche *IT process management* (63%) e *Business Continuity* (58). Inoltre, un gruppo su due mantiene all'interno anche le funzioni di *IT Cost management*, *IT Program management*, *Digital Innovation*³¹, *Help desk* e *Sicurezza IT*. Quest'ultima quasi mai risulta del tutto esterna all'IT: solo l'11% dei gruppi la colloca fuori dal settore IT, mentre il restante 42% la distribuisce tra IT e non IT.

Tra le funzioni collocate prevalentemente fuori dall'IT si conferma l'*IT Procurement* per il 47% dei gruppi, il 37% la distribuisce tra settore IT e non IT e solo il 16% la colloca interamente all'interno del settore IT.

Infine, la *Data governance* ha una distribuzione equiripartita: un terzo dei gruppi la colloca all'interno, un terzo completamente all'esterno e il restante terzo la distribuisce tra IT e non IT.

Figura 59 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT

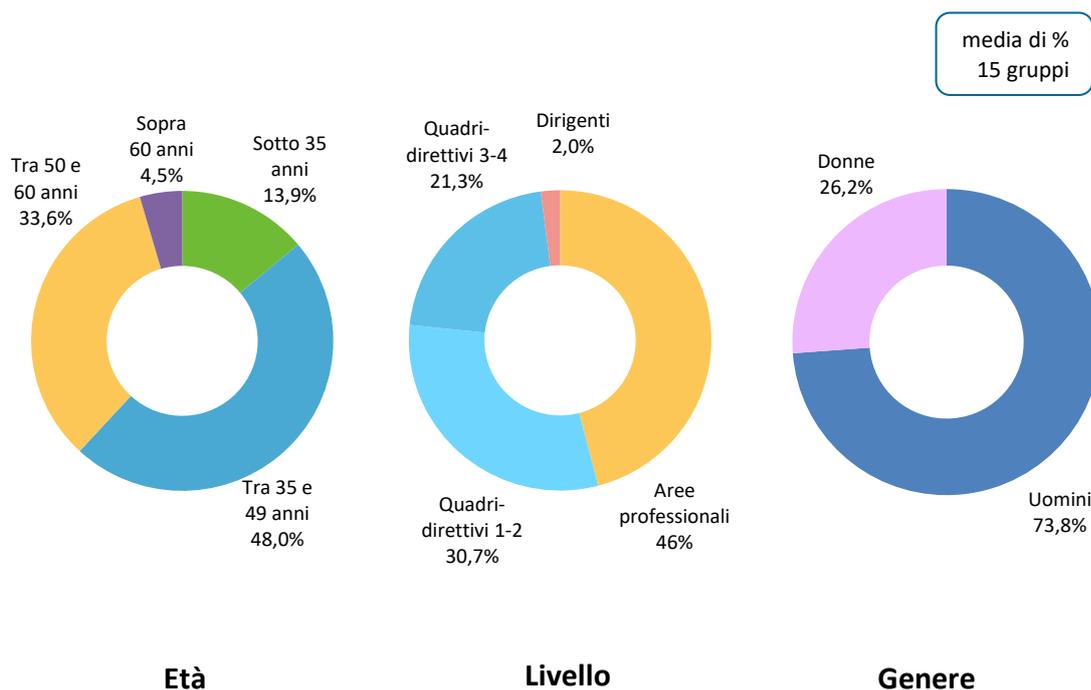


³¹La funzione "*Digital innovation*" si occupa dello studio e della valutazione di possibili applicazioni di nuove tecnologie, per promuovere l'utilizzo sempre maggiore di strumenti digitali in ambito aziendale.

In Appendice sono riportati i risultati dell'analisi per classe dimensionale dei gruppi (da Figura 120 a Figura 122).

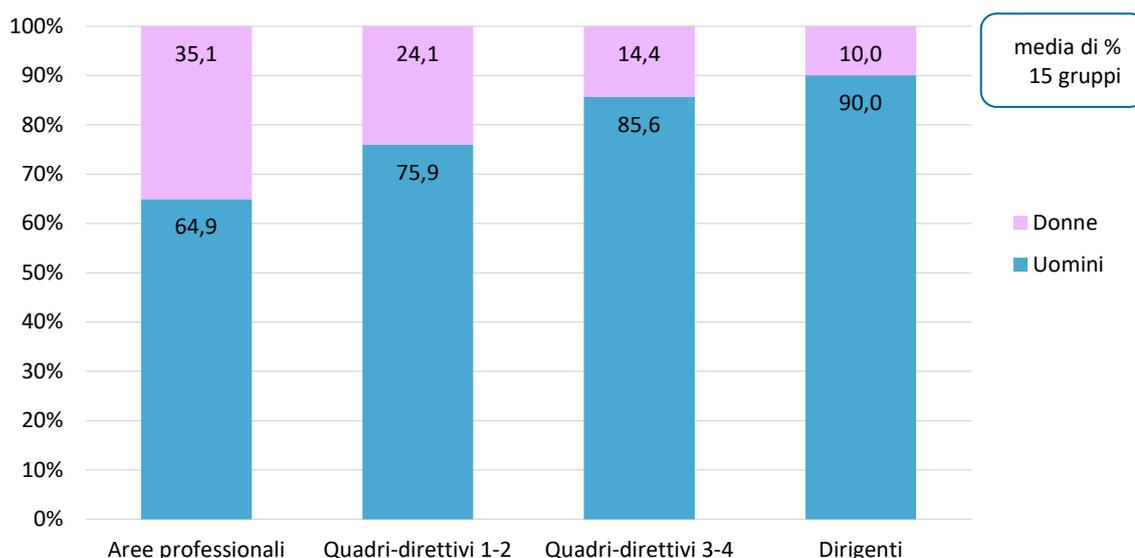
L'analisi sul personale IT contiene un approfondimento sulle caratteristiche di genere, età e livello contrattuale. Con riferimento al campione selezionato, si osserva che poco meno della metà del personale IT (48%) si concentra nella fascia d'età tra i 35 e i 49 anni, il 33,6% ha un'età compresa tra 50 e 60 anni e il 4,5% supera i 60, mentre solo il 13,9% ha meno di 35 anni. La percentuale di Dirigenti è pari al 2%; i restanti dipendenti si dividono tra i ruoli contrattuali delle Aree professionali (46%) e dei Quadri-direttivi (52%). Gli uomini continuano a essere in netta maggioranza rispetto alle donne, costituendo in media quasi i tre quarti del totale dei dipendenti IT (Figura 60).

Figura 60 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere



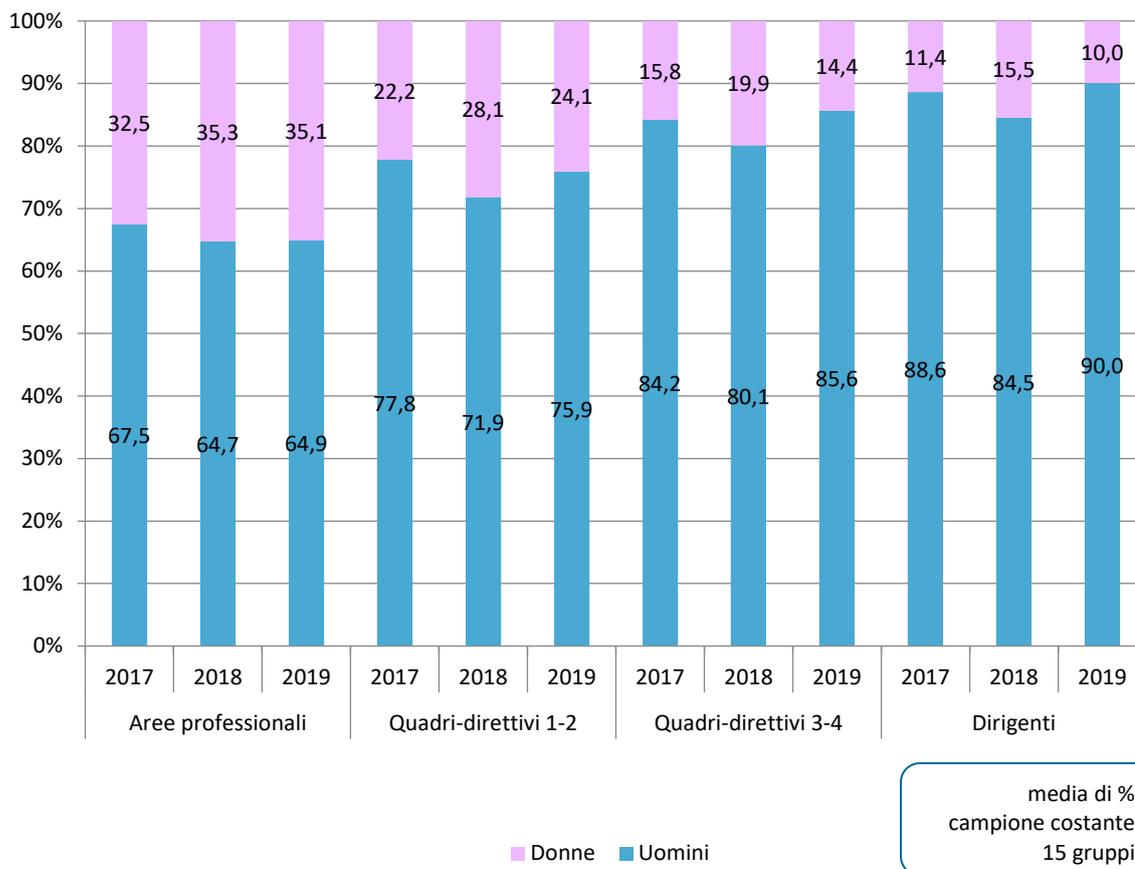
In tutti i ruoli contrattuali la presenza delle donne rimane ancora minoritaria rispetto a quella degli uomini e diminuisce al salire nella gerarchia, passando dal 35,1% delle Aree professionali al 10% tra i Dirigenti (Figura 61).

Figura 61 - Personale IT per genere e livello contrattuale



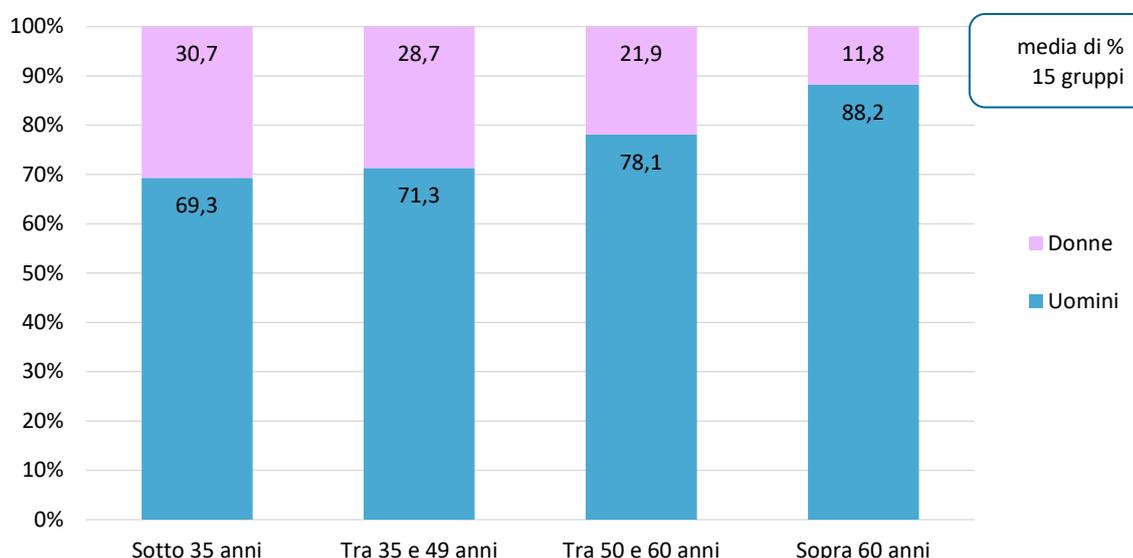
Osservando l'andamento dello stesso fenomeno nel periodo 2017-2019, su un campione costante di 15 gruppi, si osserva nel 2019 una generale diminuzione della presenza femminile in tutti i livelli contrattuali (Figura 62).

Figura 62 - Andamento 2017-2019 del personale IT per genere e livello contrattuale



La presenza femminile diminuisce gradualmente anche al crescere dell'età, passando dal 30,7% delle *under 35* all'11,8% delle *over 60* (Figura 63).

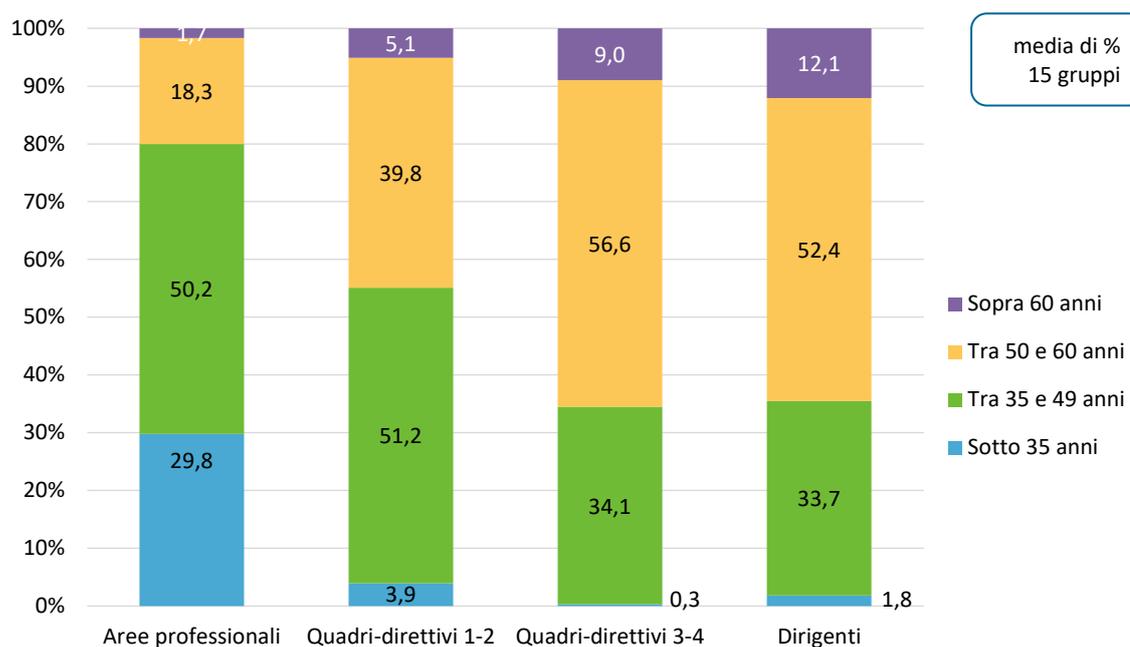
Figura 63 - Personale IT per genere e fascia d'età



In Appendice è riportato l'andamento del fenomeno negli anni 2017-2019 su un campione costante di 15 gruppi (Figura 123).

Esaminando l'età del personale IT al variare del livello contrattuale, si rileva che i dipendenti sotto i 35 anni si concentrano quasi esclusivamente nelle Aree professionali (29,8%); la percentuale scende al 3,9% tra i Quadri-direttivi 1-2, all'1,8% tra i Dirigenti ed è quasi nulla tra i Quadri-direttivi 3-4 (0,3%). Per quanto riguarda gli *over 50*, si osserva una presenza del 20% nelle Aree professionali che aumenta gradualmente al crescere del livello contrattuale fino a rappresentare circa il 65% tra i Quadri direttivi 3-4 e tra i Dirigenti; tra questi ultimi poi, il 12,1% supera i 60 anni. Più stabile, nei quattro segmenti, risulta la presenza di personale di età compresa tra 35 e 49 anni, che rappresenta oltre la metà della compagine nelle due fasce più basse e circa un terzo in quelle più alte (Figura 64).

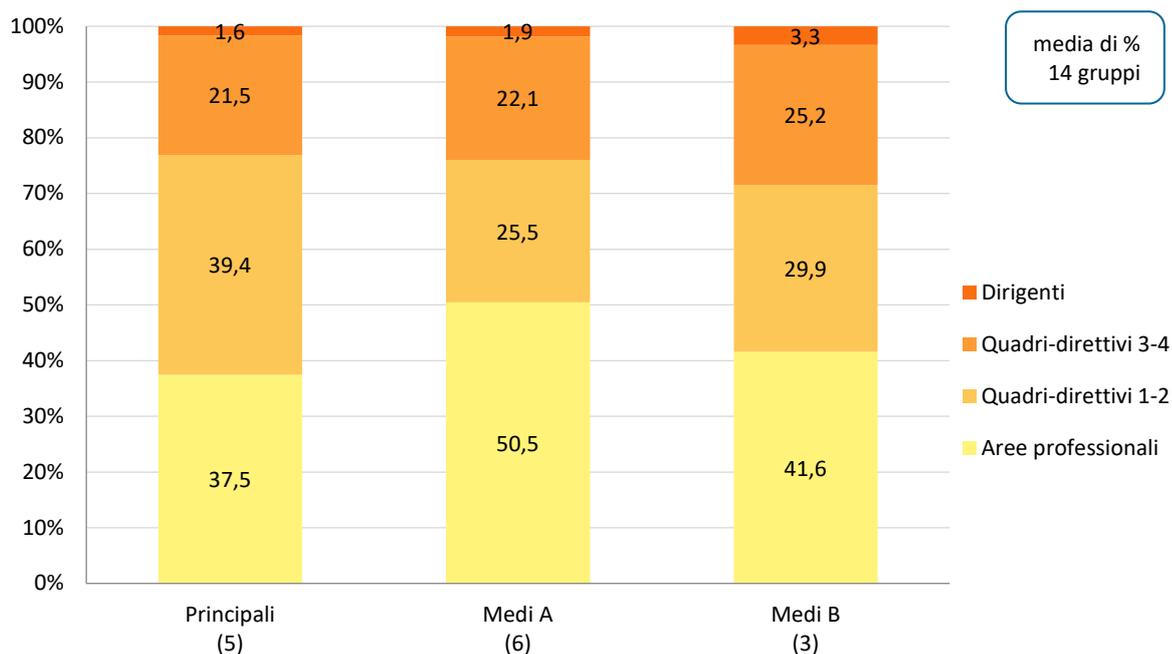
In Appendice è riportato l'andamento del fenomeno negli anni 2017-2019 su un campione costante di 15 gruppi (Figura 124).

Figura 64 - Personale IT per fascia d'età e livello contrattuale

In merito al livello contrattuale dei dipendenti IT per classe dimensionale³², si osserva che nei gruppi Principali la compagine è composta soprattutto da Quadri direttivi (61%) e, in misura minore, da personale inquadrato nelle Aree professionali (37,5%); i gruppi Medi A evidenziano invece una maggiore presenza di personale nelle Aree professionali, che raccolgono la metà del personale. I gruppi Medi B sono quelli con la maggior presenza di Dirigenti, che rappresentano il 3,3% del totale (Figura 65).

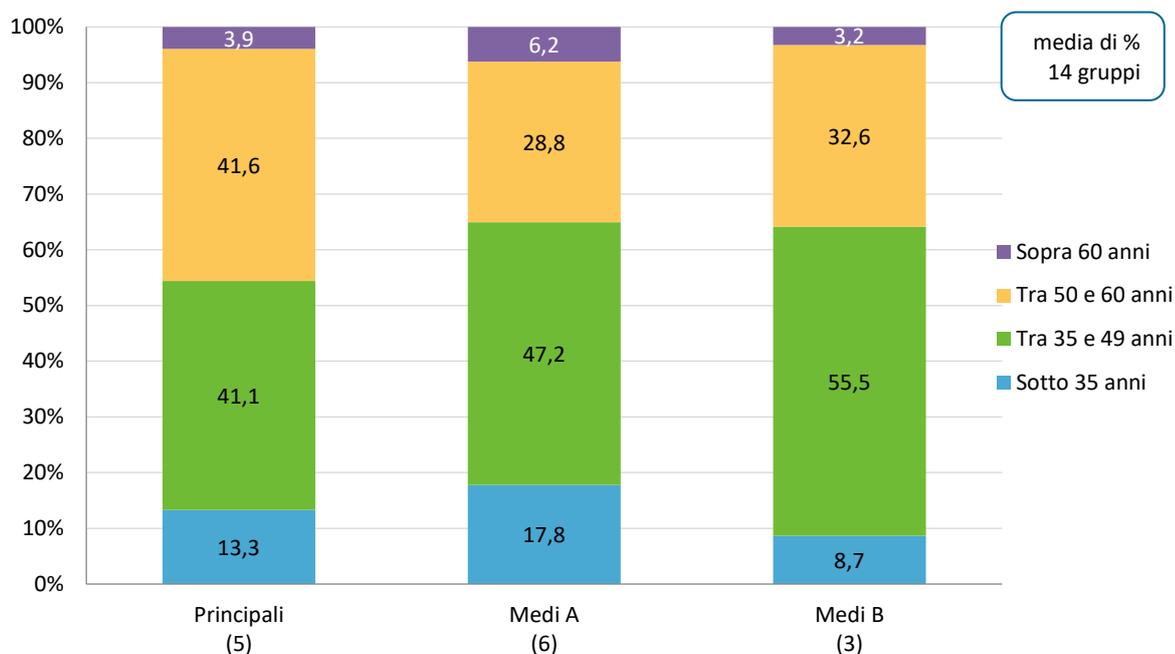
³²Dalle elaborazioni per classe dimensionale è stata esclusa la classe Altri, cui appartiene un solo gruppo del campione di riferimento.

Figura 65 - Personale IT per livello contrattuale per classe dimensionale



Analizzando l'età dei dipendenti IT in relazione alla classe dimensionale dei gruppi, emerge una maggiore presenza di personale *over 50* 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; di contro, i Medi A si distinguono per la maggiore presenza di *under 35* (17,8% della compagine) e i Medi B per la maggiore presenza di personale con un'età compresa tra 35 e 49 anni (55,5%) (Figura 66).

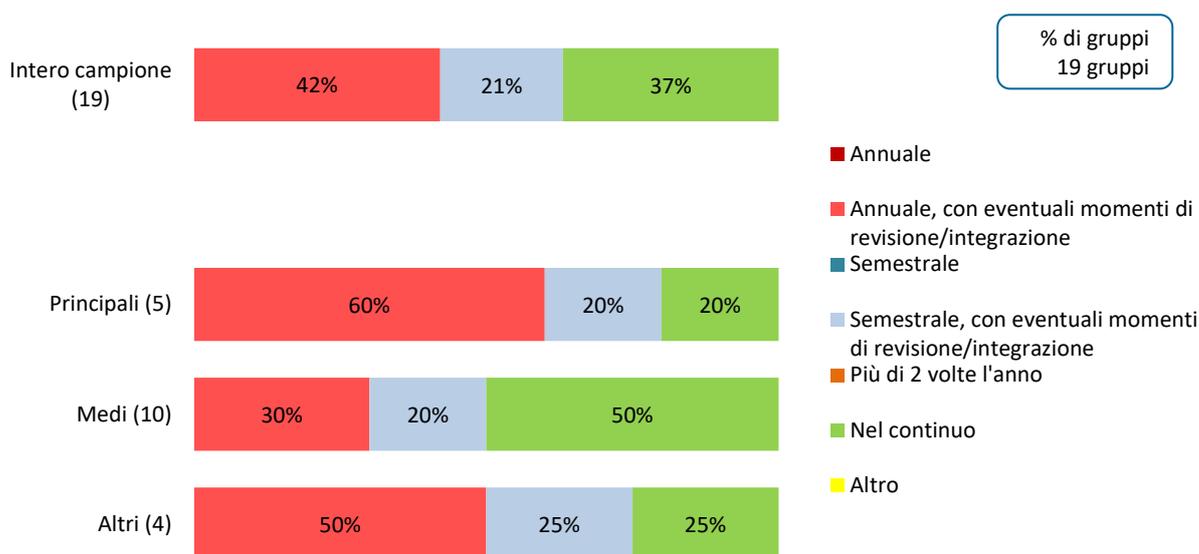
Figura 66 - Personale IT per fascia d'età per classe dimensionale



2.9 La formazione del personale IT

L'analisi dei risultati sul tema della formazione tecnica del personale IT, avviata lo scorso anno, mostra che il 63% dei gruppi effettua la pianificazione delle iniziative formative di tipo tecnico con cadenza annuale o semestrale, mentre il 37% attua una pianificazione più flessibile, cioè nel continuo. Per i gruppi medi, il ricorso alla pianificazione nel continuo è più alto rispetto ai gruppi Principali e Altri, che sono maggiormente orientati verso una pianificazione annuale (Figura 67).

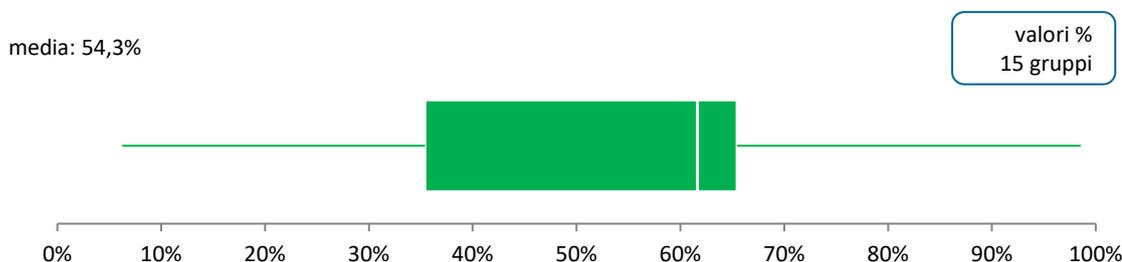
Figura 67 - Frequenza di pianificazione della formazione tecnica



Le analisi successive sono realizzate a partire da specifici dati forniti dai gruppi (es. giorni persona totali per la formazione IT, numero di dipendenti IT che hanno partecipato a iniziative formative IT, numero di iniziative formative), che sono stati impiegati per il calcolo di indicatori, rappresentati attraverso i grafici di tipo *boxplot*³³. Sono stati esclusi in tali analisi i gruppi con meno di 20 dipendenti IT.

La prima analisi mostra come è distribuita, per 15 gruppi rispondenti, la percentuale di dipendenti IT partecipanti a iniziative formative di tipo tecnico: in media, il 54,3% dei dipendenti IT partecipa a iniziative formative (Figura 68).

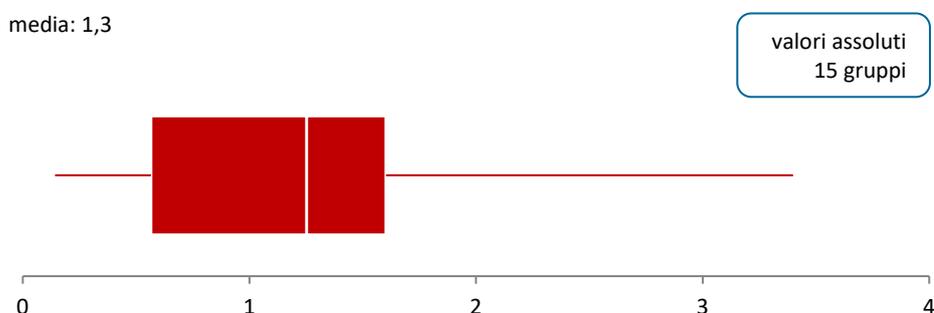
Figura 68 - Dipendenti IT partecipanti a iniziative formative IT



³³Il *boxplot*, o diagramma a scatola e baffi, rappresenta graficamente i cinque numeri di sintesi di una distribuzione: minimo, 1° quartile, mediana, 3° quartile e massimo. La scatola del *boxplot* ha come estremi inferiore e superiore rispettivamente il primo e il terzo quartile. La mediana divide la scatola in due parti. Il baffo di sinistra congiunge il minimo al 1° quartile e il baffo di destra congiunge il 3° quartile al massimo.

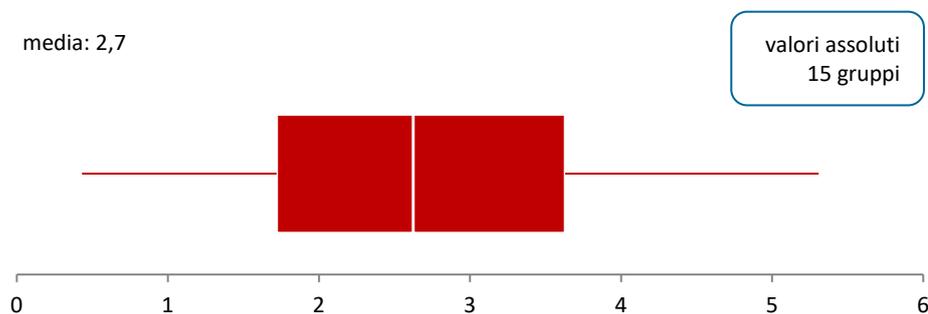
Per il 2019 i giorni-persona di formazione tecnica per dipendente IT si attestano, in media, a 1,3 (Figura 69).

Figura 69 - Giorni-persona di formazione IT per dipendente IT



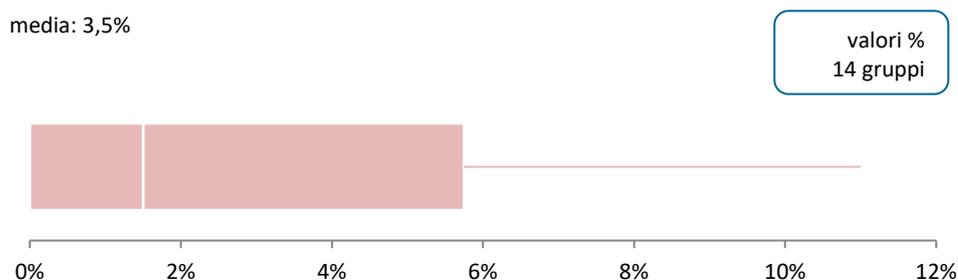
Considerando invece la media sui soli dipendenti IT che hanno partecipato a iniziative formative, i giorni-persona annui di formazione tecnica salgono a 2,7 per dipendente (Figura 70).

Figura 70 - Giorni-persona di formazione IT per dipendente IT partecipante



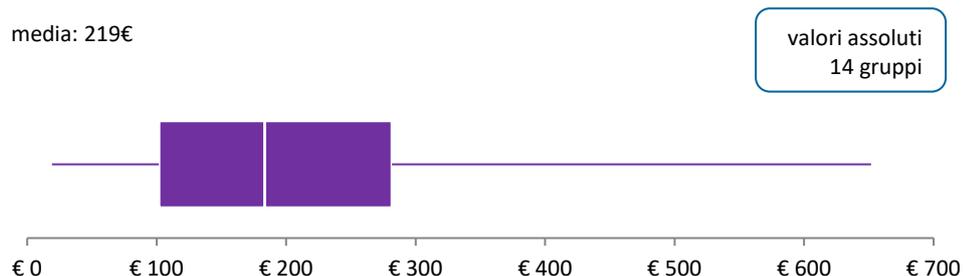
Le iniziative formative che hanno previsto una certificazione sono mediamente il 3,5% e, per i tre quarti del campione, queste non superano il 6% (Figura 71).

Figura 71 - Iniziative formative con certificazione



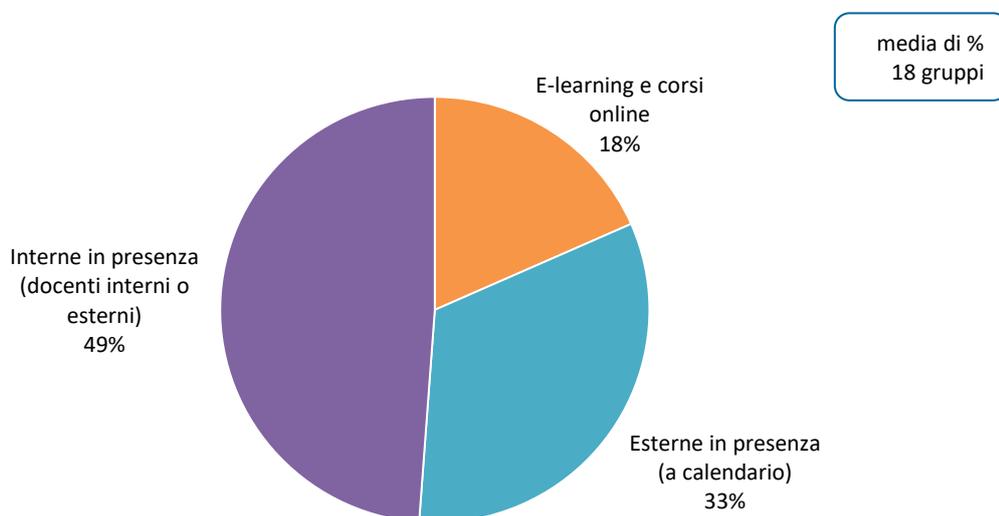
Il costo medio per giorno-persona di formazione IT risulta pari a 219 euro (Figura 72).

Figura 72 - Costo medio per giorno-persona di formazione IT



La successiva analisi sulla formazione tecnica del personale IT mostra le modalità con le quali sono erogati i corsi di formazione. Per 18 gruppi rispondenti si osserva che complessivamente l'82% dei corsi è erogato in presenza, il 49% all'interno e il 33% presso società esterne, mentre il 18% sono corsi di tipo *e-learning* e corsi *online* (Figura 73).

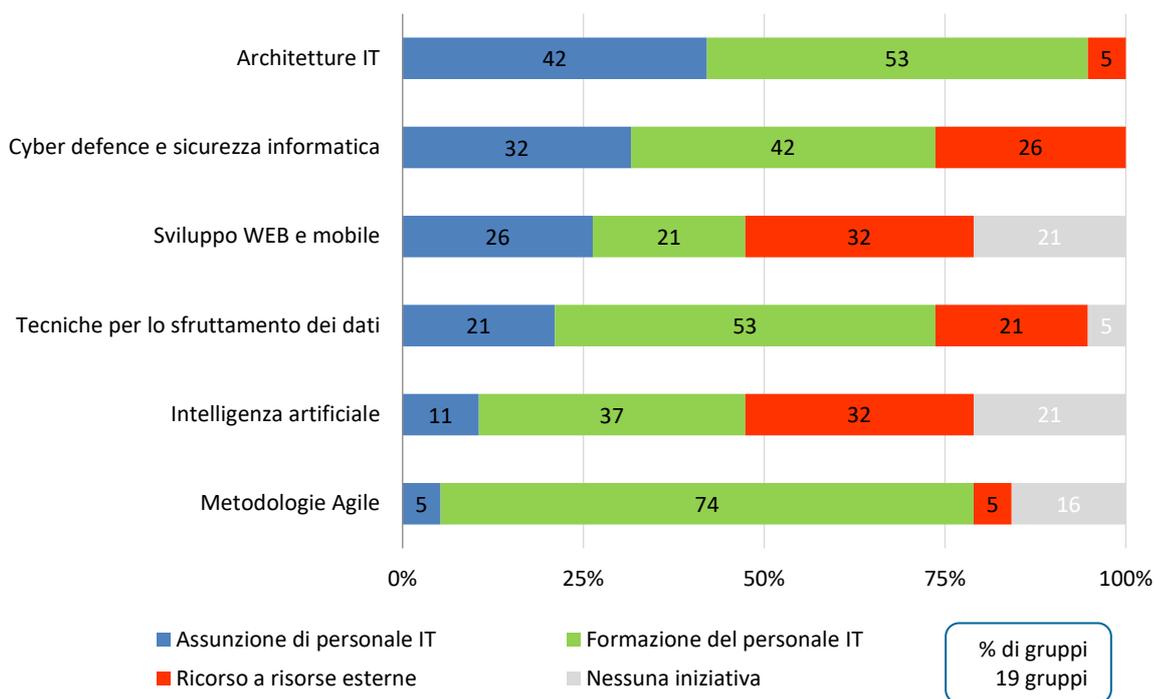
Figura 73 - Tipologia di iniziative formative IT



Nella Figura 74 sono analizzate le modalità di reperimento degli *skill* per gli ambiti di competenza elencati. È possibile notare che per alcuni ambiti quali Metodologie *Agile*, Architetture IT, Tecniche per lo sfruttamento dei dati e *Cyber defence*, i gruppi sono prevalentemente orientati a formare il personale IT interno. L'assunzione di personale IT avviene soprattutto negli ambiti Architetture IT e *Cyber defence*.

Per l'ambito innovativo dell'Intelligenza Artificiale i gruppi ricorrono per il 37% alla formazione del personale IT interno e per il 32% a risorse esterne. Nella stessa percentuale i rispondenti ricorrono a risorse esterne anche per lo Sviluppo WEB e mobile. In generale, il ricorso a risorse esterne è una modalità impiegata dai gruppi in tutti gli ambiti analizzati, ma in particolare proprio in questi ultimi due ambiti innovativi manifesta il maggior utilizzo.

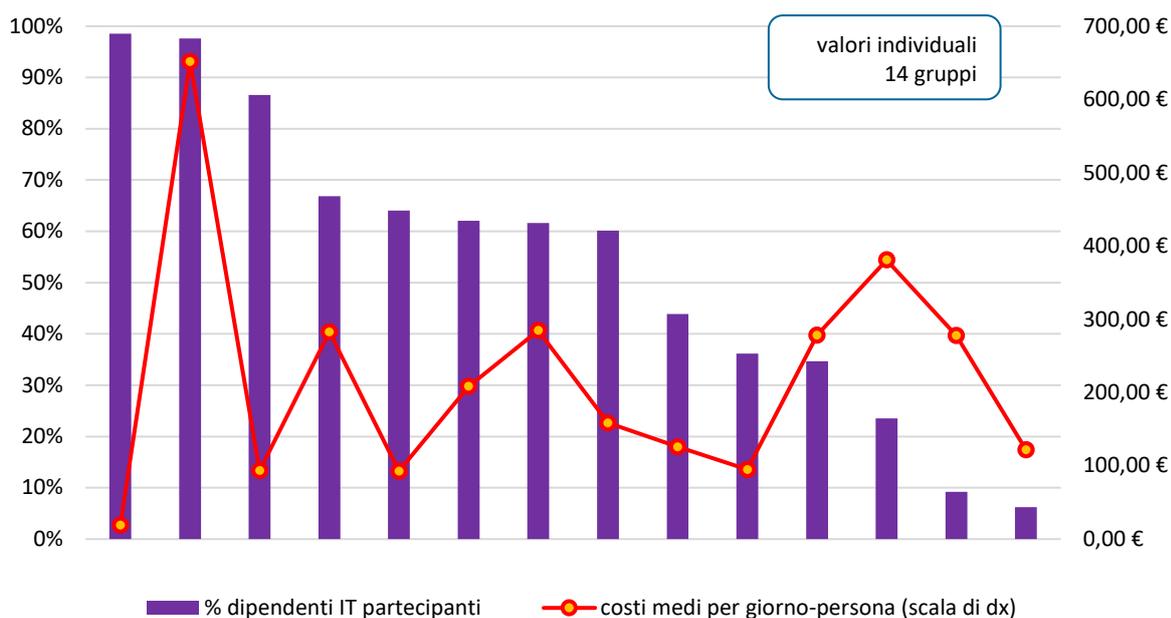
Figura 74 - Modalità di reperimento skill per ambiti di competenza



In Appendice sono riportati i risultati dell’analisi per classe dimensionale e per modello di *sourcing* IT dei gruppi (Figura 125 e Figura 126).

La Figura 75 approfondisce l'analisi di alcune grandezze sopra considerate in modo aggregato, affiancando i valori individuali della percentuale di dipendenti IT che hanno partecipato a iniziative formative al costo medio per giorno-persona di formazione.

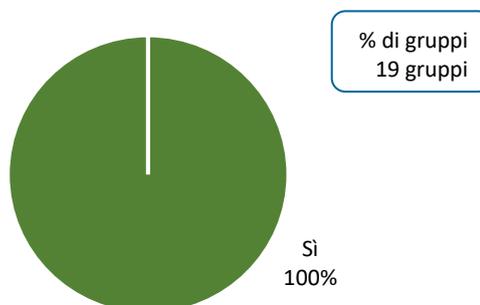
Figura 75 - Valori individuali: % dipendenti partecipanti formazione IT su totale dipendenti IT e costo medio per giorno-persona di formazione IT



2.10 Nuove modalità di lavoro previste per il personale

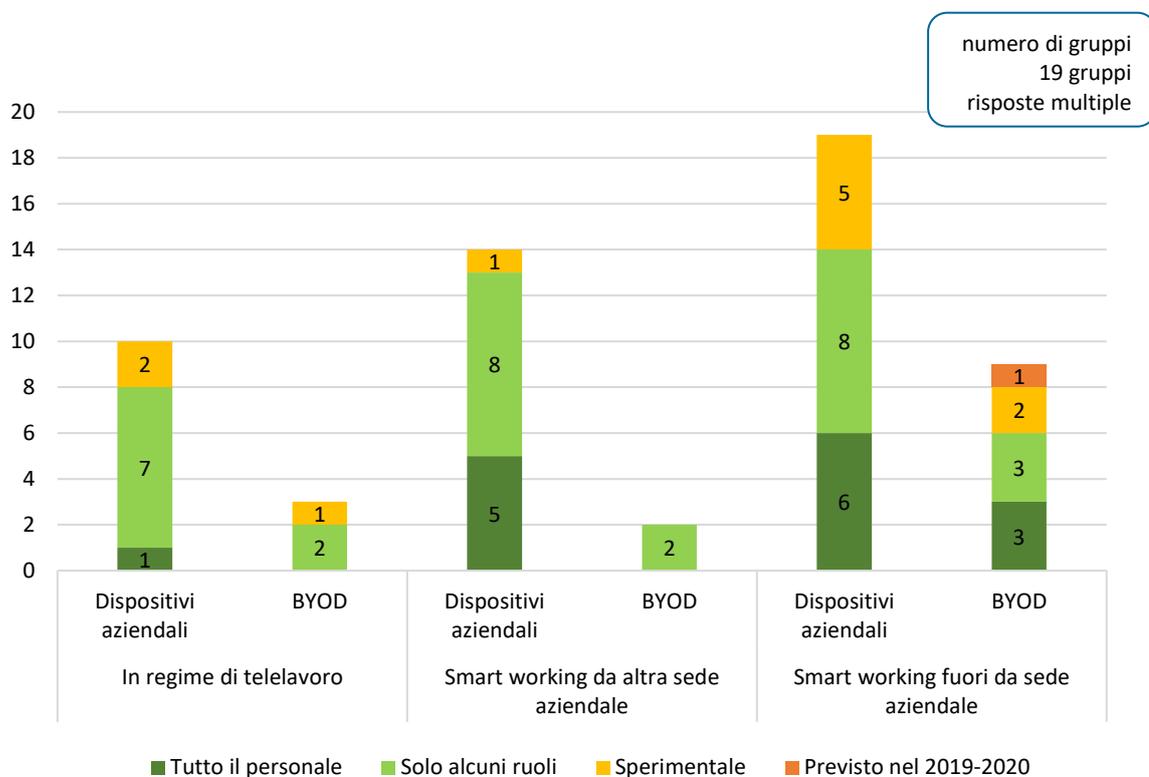
Nel 2019 tutti i gruppi rispondenti risultano dotati di forme di lavoro flessibile, consentendo ai dipendenti (IT e non IT) di operare da remoto tramite dispositivi aziendali o dispositivi personali (BYOD- *Bring Your Own Device*) (Figura 76).

Figura 76 - Lavoro flessibile per il personale (IT e non IT)



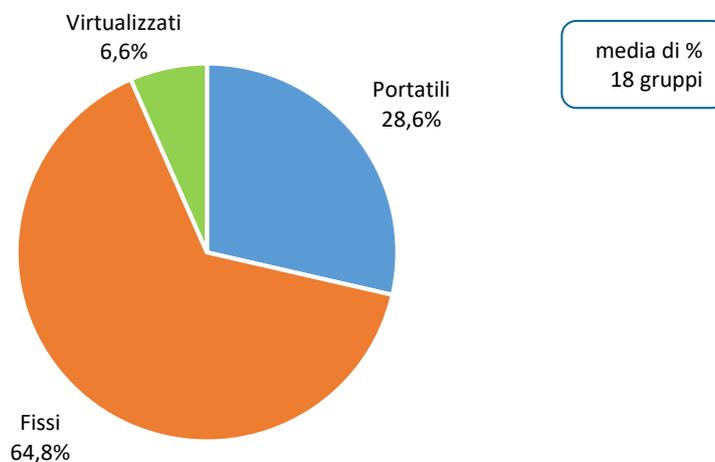
Lo *smart working* con dispositivi aziendali è molto diffuso: tutti i gruppi lo consentono fuori dalla sede aziendale, sei a tutto il personale, otto solo ad alcuni ruoli e cinque in modalità sperimentale. Il telelavoro viene consentito da dieci gruppi, uno lo estende a tutto il personale, sette lo limitano ad alcuni ruoli e due lo stanno sperimentando. Il lavoro da remoto con dispositivi personali (BYOD) risulta invece, anche in prospettiva, meno diffuso (Figura 77).

Figura 77 - Forme di lavoro flessibile per il personale (IT e non IT)



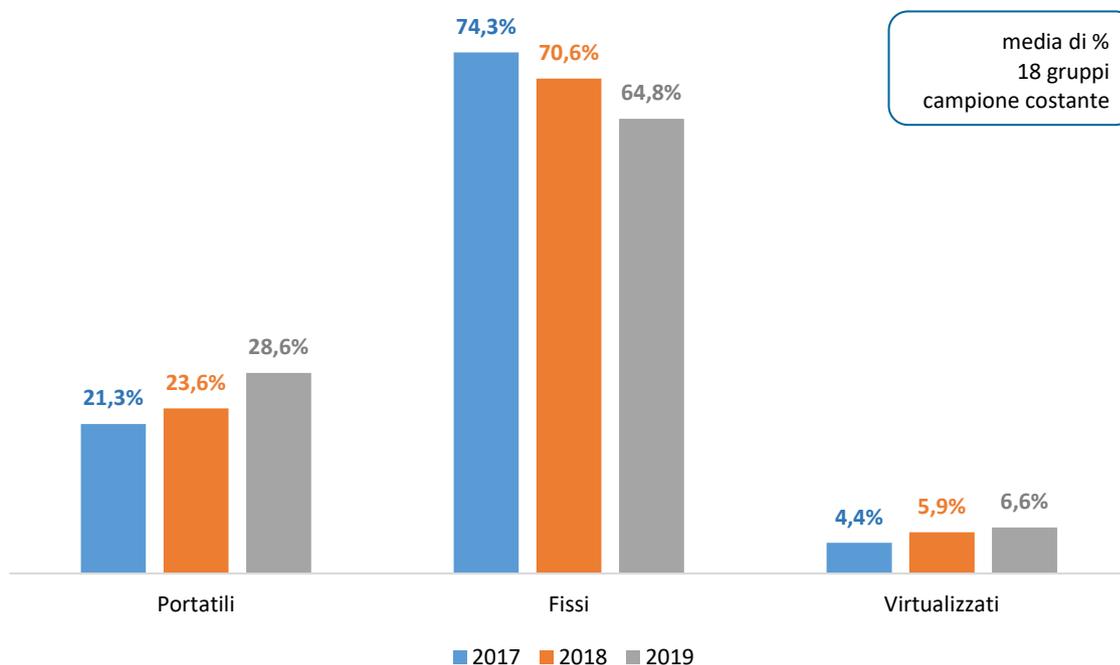
Infine, con riferimento alla tipologia dei Posti di Lavoro a disposizione del personale (IT e non IT) per le attività “standard”³⁴, risulta che, mediamente, il 64,8% dei PC sono fissi, il 28,6% portatili e il 6,6% virtualizzati (Figura 78).

Figura 78 - Tipologie di Posti di Lavoro standard



Analizzando l’andamento delle tipologie dei Posti di Lavoro standard su un campione costante di 18 gruppi nel periodo 2017-2019, emerge un progressivo aumento dei PC portatili e virtualizzati a discapito delle postazioni fisse, che diminuiscono di circa dieci punti percentuali (Figura 79).

Figura 79 - Andamento 2017-2019 delle Tipologie di Posti di Lavoro standard



³⁴Sono esclusi da questa analisi i Posti di Lavoro appositamente equipaggiati per lo svolgimento di particolari attività (es: finanza, trattamento del contante).

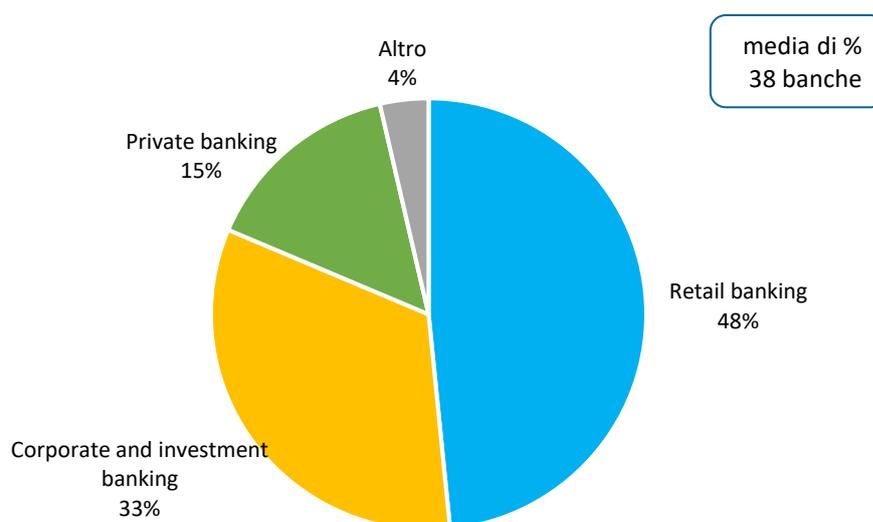
Capitolo 3. Banche individuali

3.1 Profili organizzativi delle banche

Il campione esaminato nell'analisi individuale è costituito da 38 banche - di cui 6 "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non partecipanti alla Rilevazione - che rappresentano il 63% dell'intero settore bancario in termini di fondi intermediati.

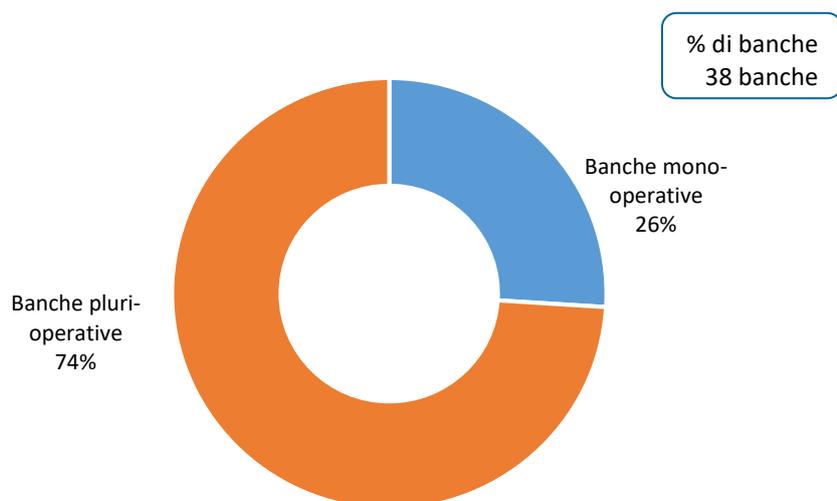
Analizzando l'operatività bancaria del campione, sulla base del margine di intermediazione, emerge che il *retail banking* rappresenta l'attività prevalente, con una percentuale media del 48%; seguono il *corporate and investment banking* (33%) e il *private banking* (15%). Sette banche dichiarano di 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% (Figura 80).

Figura 80 - Operatività delle banche



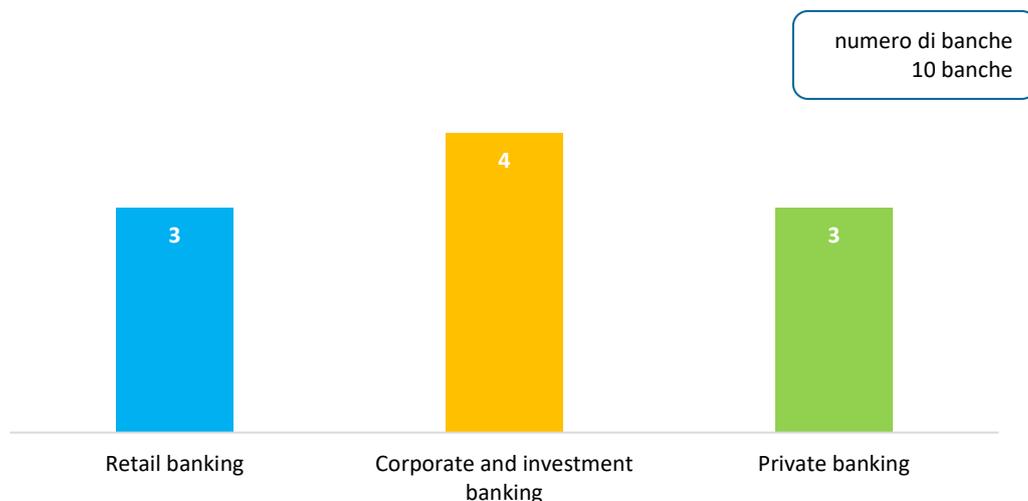
Rispetto al campione totale delle 38 banche, il 74% dichiara di svolgere più di una attività, seppure con peso diverso, mentre il 26% opera in un solo comparto (Figura 81).

Figura 81 - Ripartizione delle banche in base all'operatività



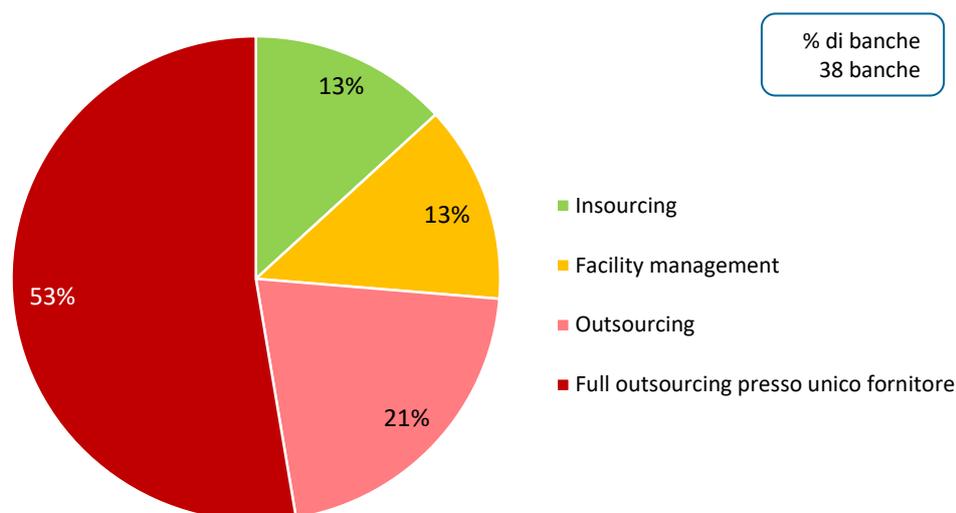
Delle dieci banche mono-operative tre svolgono attività di *retail banking*, quattro operano unicamente nel *corporate and investment banking* e tre nel *private banking* (Figura 82).

Figura 82 - Attività bancaria delle banche mono-operative



Il 13% delle banche rispondenti gestisce al proprio interno le risorse IT, adottando il 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% si basa su un modello "misto", affida cioè all'esterno³⁵ le infrastrutture del *Data Center* e mantiene internamente la gestione delle Applicazioni (*Facility Management*). Il modello prevalente rimane l'*Outsourcing*: il 74% delle banche affida all'esterno sia la gestione delle infrastrutture del *Data Center* sia le Applicazioni e, per il 53%, il fornitore è unico (*Full outsourcing*) (Figura 83).

³⁵A 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.

Figura 83 - Modello di *sourcing* IT prevalente delle banche

Di seguito vengono esaminate le scelte di *sourcing*³⁶ 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 proprietà³⁷, 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 e uno o più fornitori esterni³⁸.

Con riferimento alle infrastrutture del *Data Center* emerge che per il 92% delle banche proprietà, sviluppo e gestione sono in capo al medesimo soggetto, mentre l'8% presenta una situazione mista.

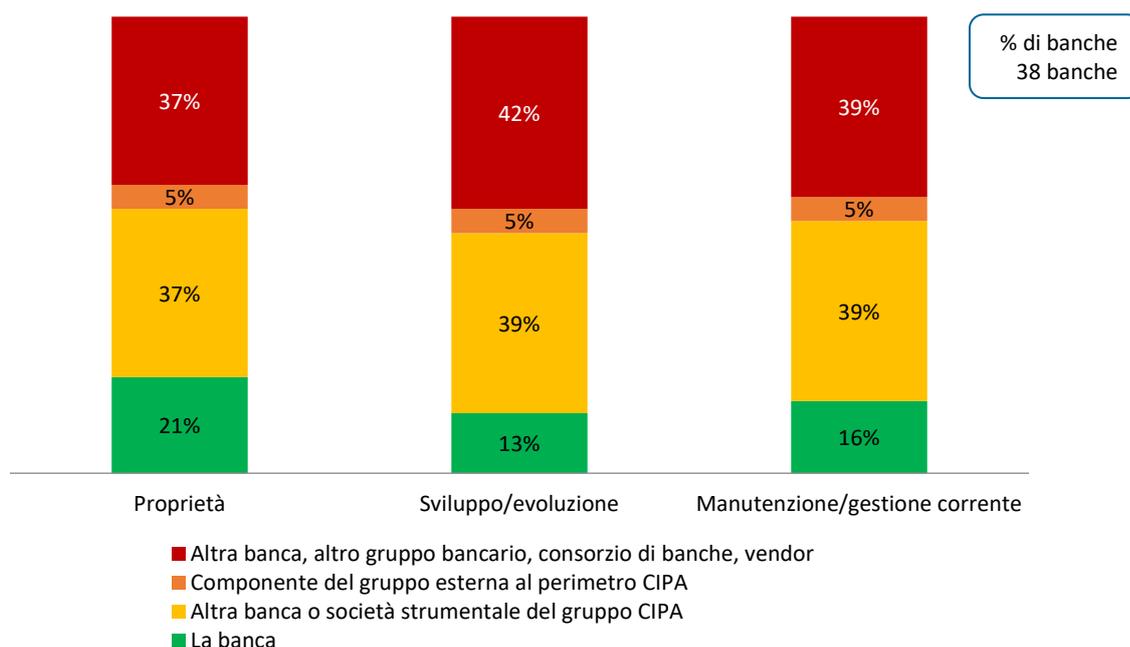
Poco più della metà delle banche mantiene proprietà, sviluppo/evoluzione e manutenzione/gestione corrente all'interno del gruppo CIPA, un 5% si rivolge a una componente del gruppo esterna al perimetro CIPA e circa il 40% si affida a uno o più fornitori esterni. Per due banche su dieci il *Data Center* risulta di proprietà (Figura 84).

³⁶Indipendentemente dalla presenza di forme di *outsourcing* selettivo per singole iniziative o singoli ambiti.

³⁷ Sono ricomprese le forme di acquisizione in noleggio o *leasing*.

³⁸Componente del gruppo esterna al perimetro CIPA, altra banca/altro gruppo bancario, consorzio di banche, *vendor* IT.

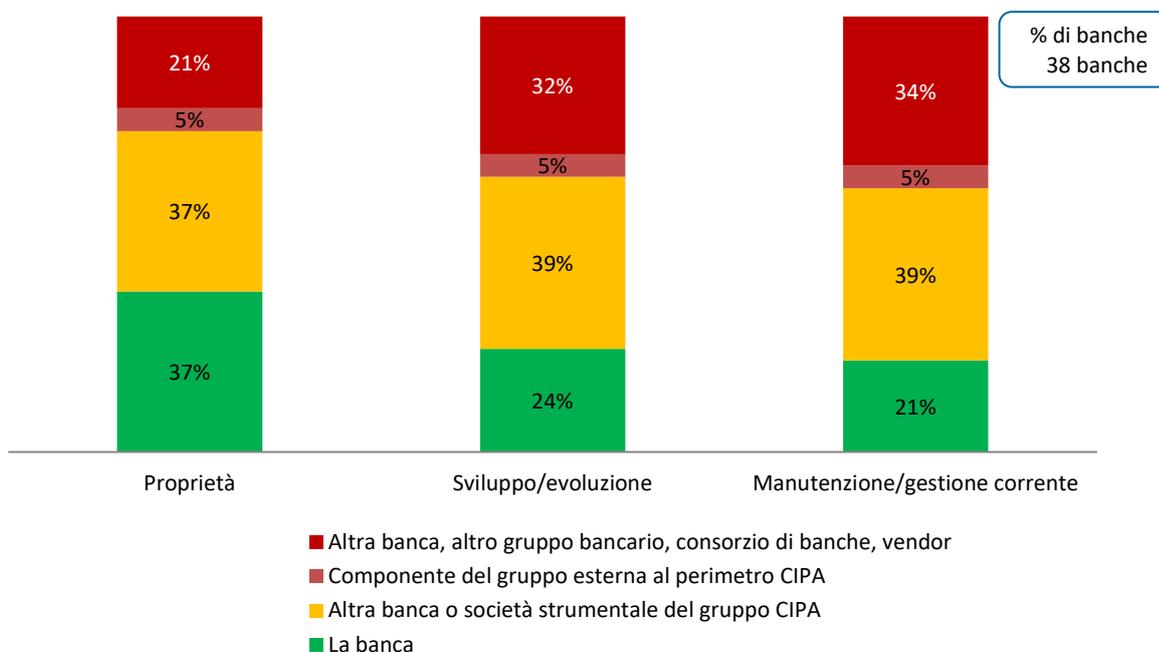
Figura 84 - Proprietà, sviluppo, gestione del Data Center delle banche



Con riferimento alle Applicazioni emerge che per l'82% delle banche proprietà, sviluppo e gestione sono in capo al medesimo soggetto, mentre il 18% ha una situazione mista.

Oltre il 60% delle banche mantengono proprietà, sviluppo/evoluzione e manutenzione/gestione corrente all'interno del gruppo CIPA. In generale si osserva una maggiore propensione delle banche a mantenere la proprietà del *software* (37% delle banche) e a delegare all'esterno le funzioni di sviluppo/evoluzione e manutenzione/gestione (Figura 85).

Figura 85 - Proprietà, sviluppo, gestione delle Applicazioni delle banche



3.2 La spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi

Nel 2019 il TCO delle 38 banche del campione individuale si attesta complessivamente a 4.428 milioni di euro, mentre il valore del *cash out* è pari a 4.657 milioni di euro³⁹.

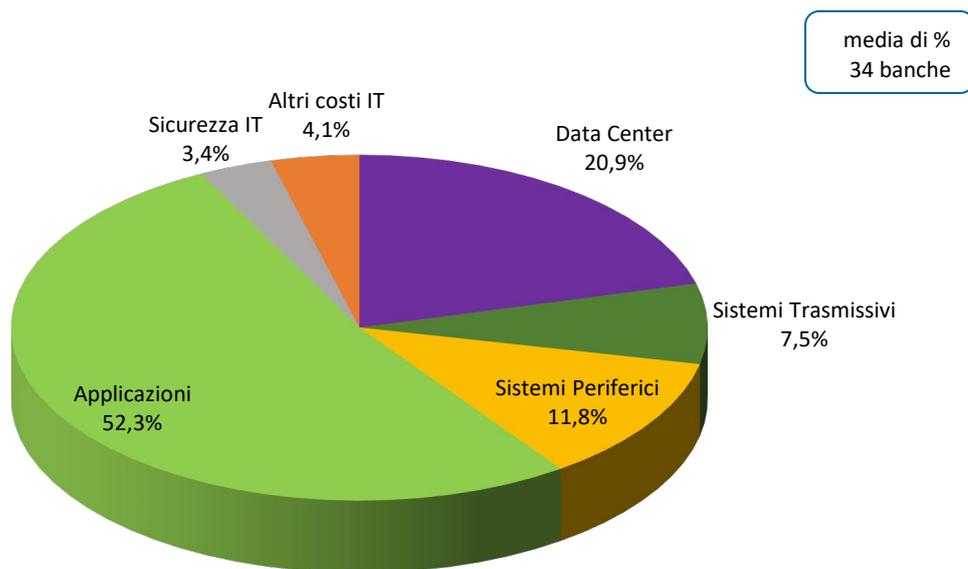
Anche per le banche è stato utilizzato il modello di analisi dei costi per aree tematiche e per fattori produttivi⁴⁰ adottato per i gruppi bancari.

Come per i gruppi bancari, i costi di Sicurezza IT sono rilevati separatamente, 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 vengono rappresentati in modo esplicito nella voce "Sicurezza IT".

Sono 34 su 38 le banche che hanno effettuato in modo puntuale⁴¹ 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 queste 34 banche, emerge che oltre la metà del TCO viene assorbito dalle Applicazioni (52,3%) e meno di un quarto dal *Data Center* (20,9%); seguono Sistemi periferici (11,8%) e Sistemi trasmissivi (7,5%). I costi per la Sicurezza IT si attestano al 3,4%, valore da ritenersi ancora sottostimato, a causa della persistente difficoltà nell'isolare puntualmente tali costi. Il 4,1% dei costi risulta, infine, non classificabile. L'ordine di rilevanza delle aree tematiche è lo stesso di quello rilevato per i gruppi (Figura 86).

Figura 86 - TCO delle banche per aree tematiche



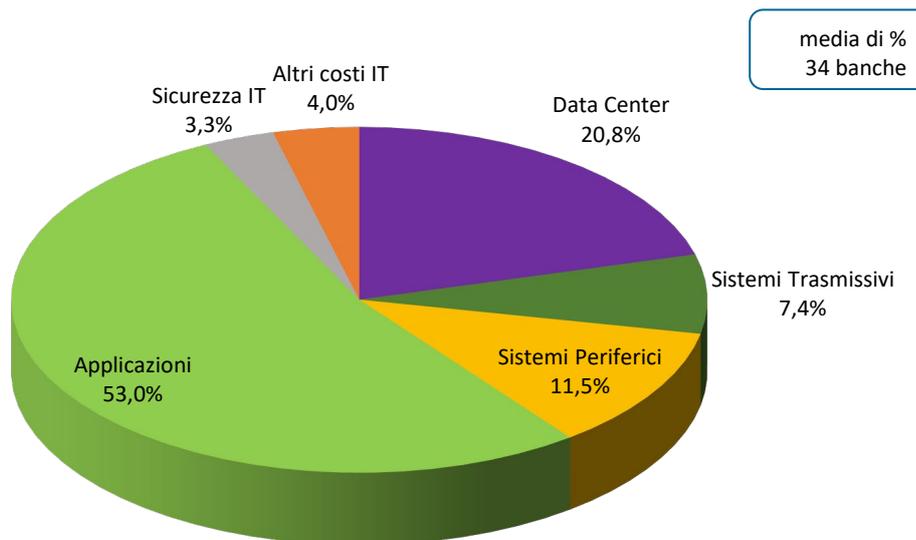
Applicando la stessa analisi al *cash out* IT (spese correnti più investimenti), si nota una distribuzione della spesa nelle varie aree tematiche molto simile a quella del TCO (Figura 87).

³⁹Si 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.

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

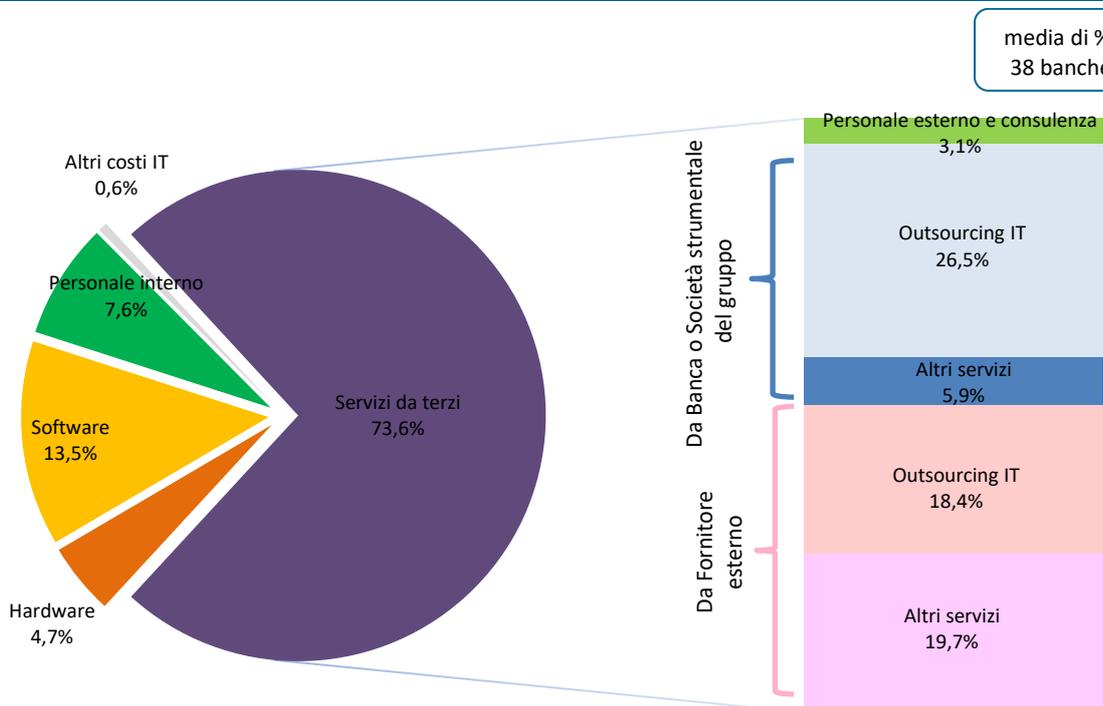
⁴¹Oververo hanno effettuato una ripartizione dei costi sufficientemente dettagliata per garantire una significativa rappresentazione del fenomeno.

Figura 87 - Cash out IT delle banche per aree tematiche



Analizzando la ripartizione del TCO per fattori produttivi, si osserva che il 73,6% è assorbito da Servizi da terzi, forniti per il 32,4% da una componente bancaria o società strumentale del gruppo di appartenenza, per il 38,1% da una società esterna e per il 3,1% destinati a personale esterno e servizi professionali di consulenza (Figura 88).

Figura 88 - 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 operative⁴² (Tabella 12).

Per le voci “costi IT”⁴³ e “numero dipendenti”⁴⁴ sono stati utilizzati i valori segnalati dalle singole banche nel questionario. Le voci “fondi intermediati”⁴⁵, “numero di sportelli”⁴⁶, “numero dei rapporti di impieghi e depositi”⁴⁷ e “prodotto bancario lordo”⁴⁸ sono ricavate dalle segnalazioni di matrice dei conti individuale effettuate dalle banche.

Le voci “margine di intermediazione”, “costi operativi” e “risultato di gestione” 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. In generale, dagli indicatori vengono eliminati i valori *outlier*.

Le specializzazioni operative e le peculiarità strutturali delle banche “a particolare operatività”⁴⁹, 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.

⁴²Per la suddivisione delle banche in classi dimensionali, cfr. par. 4.3 - Campione delle banche individuali.

⁴³Viene utilizzato il TCO, al netto dei ricavi.

⁴⁴Il valore preso a riferimento è la media dei valori mensili dell’anno. Sono esclusi i dipendenti con mansioni IT.

⁴⁵Il valore preso a riferimento è la media dei valori mensili di 13 mesi (esercizio di riferimento più mese di dicembre dell’esercizio precedente).

⁴⁶Il “numero di sportelli” è la media dei valori trimestrali dell’anno presenti nell’archivio SIOTEC della Banca d’Italia.

⁴⁷Il “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.

⁴⁸Il “prodotto bancario lordo” è dato dalla somma delle voci “raccolta diretta”, “raccolta indiretta” e “impieghi totali” presenti nella matrice dei conti individuale.

⁴⁹Cfr. Note metodologiche, par. 4.3. - Campione delle banche individuali.

Tabella 12 - Indicatori: 38 banche individuali (intero campione)

Indicatori di costo IT*	Medie 2019						Coefficienti di variazione 2019						Mediane 2019					
	Maggiori (6)	Grandi (6)	Medie (5)	Piccole A (4)	Piccole B (9)	Part. Oper. (8)	Maggiori (6)	Grandi (6)	Medie (5)	Piccole A (4)	Piccole B (9)	Part. Oper. (8)	Maggiori (6)	Grandi (6)	Medie (5)	Piccole A (4)	Piccole B (9)	Part. Oper. (8)
Costi IT/Fondi intermediati (per mille)	2,0	3,5	3,0	2,5	3,3	0,8	0,35	0,67	0,38	0,33	0,69	0,55	1,9	2,7	2,7	2,5	2,5	0,7
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,1	14,0	12,7	8,3	12,8	8,6	0,29	0,47	0,82	0,27	0,48	0,88	8,0	10,8	8,1	7,4	9,9	5,7
Costi IT/Risultato di gestione (%)	71,9	58,2	93,2	78,9	48,9	21,1	0,67	0,36	0,73	0,67	0,73	0,93	77,0	53,7	108,4	59,5	39,1	10,1
Costi IT/Costi operativi (%)	12,9	17,1	14,6	12,8	17,5	18,7	0,31	0,44	0,60	0,09	0,38	0,57	12,3	14,9	11,5	12,6	15,6	17,0
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di €)	233,4	276,2	137,3	144,3	342,0	-	0,45	0,74	0,32	0,14	0,96	-	216,3	221,6	122,3	148,4	237,1	-
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di €)	17,7	28,5	25,5	16,5	42,5	-	0,41	0,66	0,78	0,07	0,75	-	15,8	20,1	14,7	16,1	25,6	-
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,7	7,3	7,8	6,2	26,5	-	0,39	0,35	0,68	0,20	1,51	-	4,9	7,6	5,0	6,2	9,2	-
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,1	1,7	1,5	1,3	2,9	1,0	0,39	0,77	0,65	0,47	1,21	0,69	1,0	1,2	1,5	1,0	1,4	0,9
Altri indicatori	Medie 2019						Coefficienti di variazione 2019						Mediane 2019					
Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)	2,4	2,5	3,0	3,0	2,5	1,6	0,10	0,30	0,40	0,16	0,45	0,80	2,4	2,7	3,3	3,0	2,5	1,3
Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)	0,4	0,5	0,9	0,4	0,6	1,0	0,50	0,36	1,23	0,35	0,64	1,00	0,3	0,5	0,4	0,4	0,6	0,5
Costi operativi/Fondi intermediati (%)	1,5	2,0	2,4	2,0	1,8	0,6	0,17	0,26	0,40	0,30	0,39	0,83	1,6	2,0	2,4	2,1	1,8	0,5
Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di €)	9,1	8,5	7,9	7,2	13,7	-	0,24	0,41	0,47	0,36	0,43	-	8,8	7,5	6,2	7,2	13,1	-
Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di €)	119,0	77,5	52,4	60,5	101,9	-	0,30	0,15	0,29	0,22	0,55	-	109,4	82,7	48,4	63,9	102,9	-

* gli indicatori sono stati calcolati eliminando i valori negativi e gli outlier.

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 2019, 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 19 gruppi. Al fine di meglio evidenziare le scelte strategiche operate all'interno di gruppi il più possibile affini, agli stessi sono state assegnate due classificazioni: per dimensione operativa e per modello di *sourcing* IT.

Per la classificazione “dimensionale” è stato applicato lo stesso criterio adottato nel precedente esercizio⁵⁰. Applicando tale classificazione, il campione per l’esercizio 2019 risulta così composto: 5 gruppi Principali, 6 gruppi Medi A, 4 gruppi Medi B (in totale 10 gruppi Medi) e 4 gruppi Altri (Tabella 13).

La classificazione per modello di *sourcing* IT si basa esclusivamente sulle risposte fornite dalla capogruppo a specifiche domande che mirano a conoscere a chi è affidata, in prevalenza, la gestione delle infrastrutture e delle applicazioni del gruppo. Sulla base delle risposte fornite, i 19 gruppi del campione esaminato sono così distribuiti: 7 gruppi in *Insourcing*, 7 gruppi in *Facility Management* e 5 gruppi in *Outsourcing* (Tabella 14).

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 (Circolare della Banca d’Italia n. 115 del 07/08/1990, 25° aggiornamento del 17/09/2019 – 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 %)⁵¹ sono state elaborate solo per le classi con campione significativo (da Tabella 16 a Tabella 23 in Appendice).

⁵⁰Il criterio prevede l’utilizzo, come parametro dimensionale, del “Totale Attivo” (aggregato della Matrice di Vigilanza Consolidata). Nella presente Rilevazione il Totale attivo (al 31.12.2019) si riferisce al gruppo 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.

⁵¹I 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 13 - 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 UBI Banca
5034	Gruppo Banco BPM
6 gruppi Medi A	
1005	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
3032	Gruppo Credito Emiliano – CREDEM
5387	Gruppo BPER Banca
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
4 gruppi Altri	
3311	Gruppo Sella
3440	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
6085	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti
6270	Gruppo La Cassa di Ravenna

Tabella 14 - Classificazione dei gruppi per modello di *sourcing* IT

7 gruppi in <i>Insourcing</i>	
1030	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
3069	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
3111	Gruppo UBI Banca
3311	Gruppo Sella
5034	Gruppo Banco BPM
5216	Gruppo Credito Valtellinese
5387	Gruppo BPER Banca
7 gruppi in <i>Facility Management</i>	
1005	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
2008	Gruppo UniCredit
3032	Gruppo Credito Emiliano – CREDEM
3104	Gruppo Deutsche Bank
5696	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
6230	Gruppo bancario Crédit Agricole Italia
10631	Gruppo bancario Mediobanca
5 gruppi in <i>Outsourcing</i>	
3062	Gruppo bancario Mediolanum
3440	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
6085	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti
6175	Gruppo CARIGE
6270	Gruppo La Cassa di Ravenna

4.3 Campione delle banche individuali

Per la Rilevazione economica 2019 sono stati mantenuti gli stessi criteri di classificazione utilizzati negli anni precedenti⁵².

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 classi⁵³: “Maggiori” (6), “Grandi” (6), “Medie” (5), “Piccole A” (4), “Piccole B” (9) e “A particolare operatività” (“*Private Banking*” e “*Corporate and Investment Banking*”) (8) (Tabella 15).

Le tabelle di ripartizione del TCO (medie di %)⁵⁴ vengono elaborate solo per le classi con campione significativo (da Tabella 24 a Tabella 29 in Appendice).

Tabella 15 - Classificazione delle banche per dimensione

6 banche Maggiori	
1005	Banca Nazionale del Lavoro
1030	Banca Monte dei Paschi di Siena
2008	UniCredit
3069	Intesa Sanpaolo
3111	UBI Banca
5034	Banco BPM
6 banche Grandi	
3032	Credito Emiliano
3104	Deutsche Bank
5387	BPER Banca
5696	Banca Popolare di Sondrio
6175	Banca CARIGE
6230	Crédit Agricole Italia

⁵²Tali 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.

⁵³Quest'anno la classe “Minori” non viene rappresentata per esiguità del campione.

⁵⁴I 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.

5 banche Medie

- 1015 Banco di Sardegna
- 3062 Banca Mediolanum
- 3102 Aletti & C. Banca di Investimento Mobiliare
- 3268 Banca Sella
- 5216 Credito Valtellinese

4 banche Piccole A

- 3440 Banco di Desio e della Brianza
- 5385 Banca Popolare di Puglia e Basilicata
- 6085 Cassa di Risparmio di Asti
- 6270 La Cassa di Ravenna

9 banche Piccole B

- 3083 IW Bank
- 3311 Banca Sella Holding
- 3332 Banca Passadore & C.
- 3442 Banca Widiba
- 3493 Cassa Centrale Raiffeisen dell'Alto Adige
- 3598 Banca UBAE
- 5156 Banca di Piacenza
- 5676 Bibanca
- 6295 Cassa di Risparmio di Saluzzo

3 banche a Particolare Operatività - *Private Banking*

- 3045 Banca Akros
- 3239 Intesa Sanpaolo Private Banking
- 3296 Banca Fideuram

5 banche a Particolare Operatività - *Corporate and Investment Banking*

- 3030 Dexia Crediop
- 3210 Monte dei Paschi di Siena Leasing & Factoring
- 3249 Banca IMI
- 10631 Mediobanca – Banca di Credito Finanziario
- 10643 Mps Capital Services Banca per le Imprese

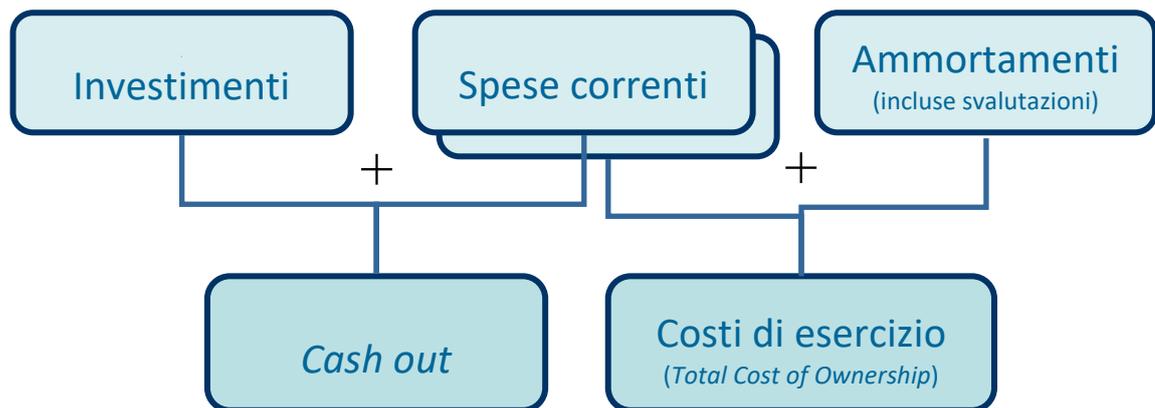
4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT

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

Figura 89 - 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 (es. *Mainframe* e *Server Farm* sono considerate aree tematiche dell'area *Data Center*).

La voce "**Sicurezza IT**", aggiunta a partire dalla Rilevazione 2016, 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 90 - Rappresentatività del campione per fondi intermediati - perimetro CIPA

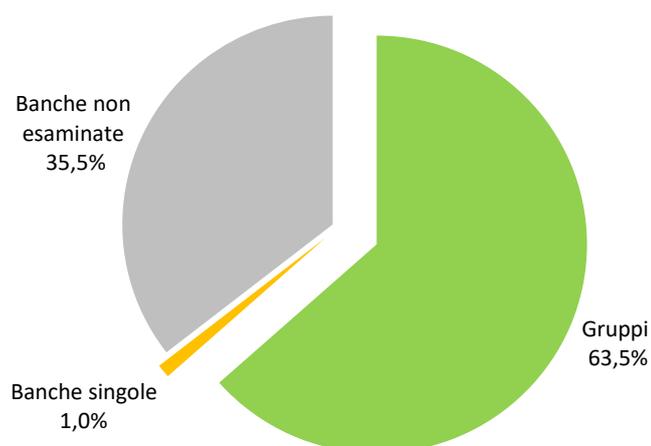


Figura 91 - Rappresentatività del campione per sportelli e dipendenti - perimetro CIPA

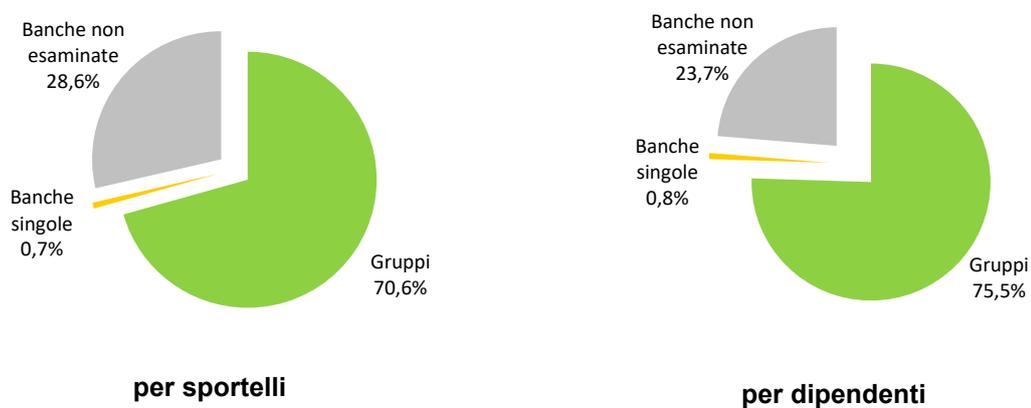


Figura 92 - Attività bancaria dei gruppi – posizionamento individuale

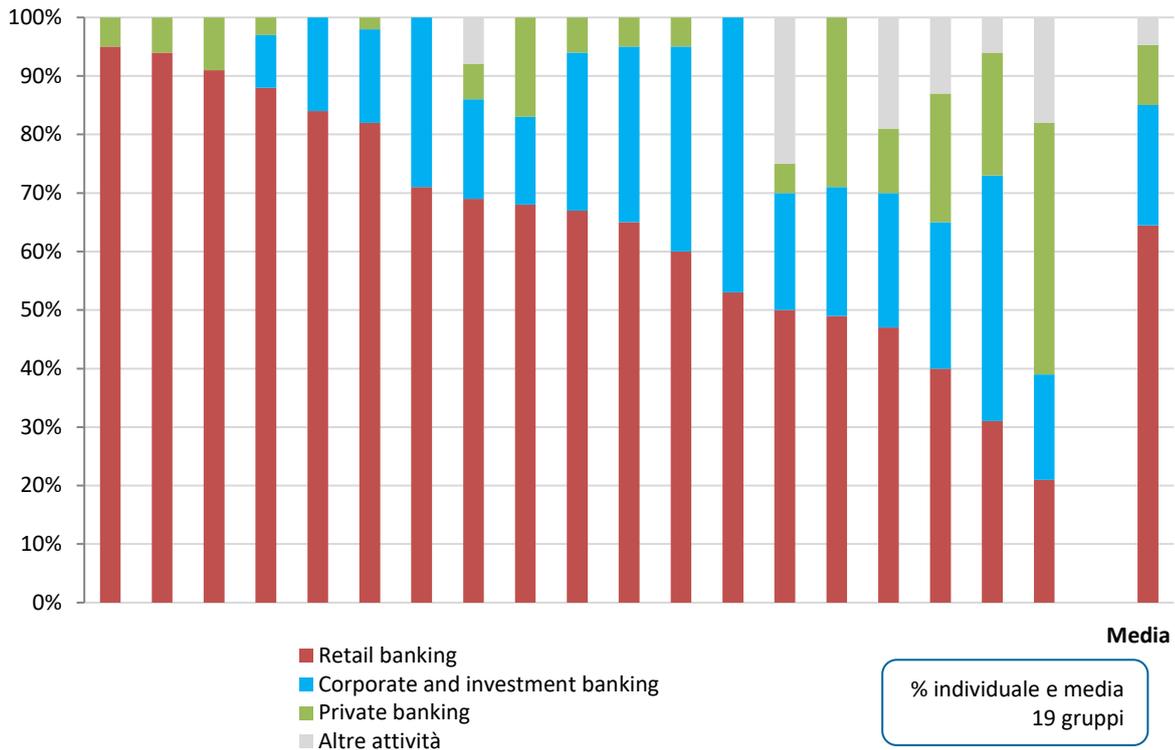


Figura 93 - Attività bancaria dei gruppi per classe dimensionale

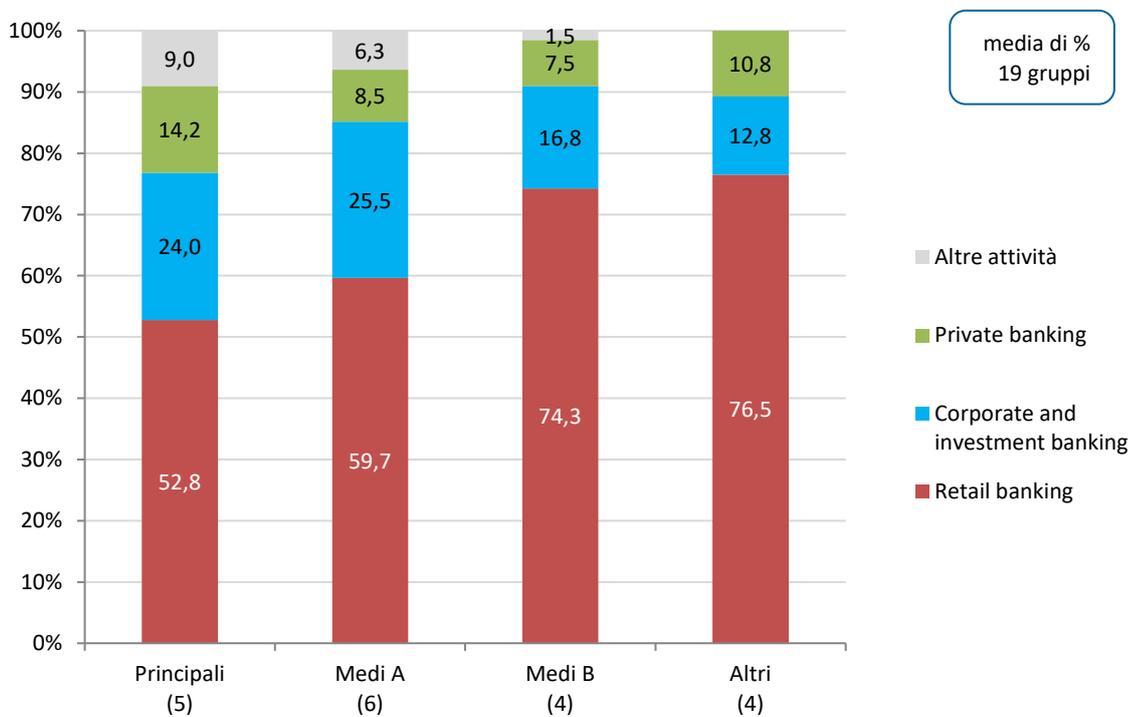


Figura 94 - Variazione individuale tra previsione e consuntivo del TCO 2019

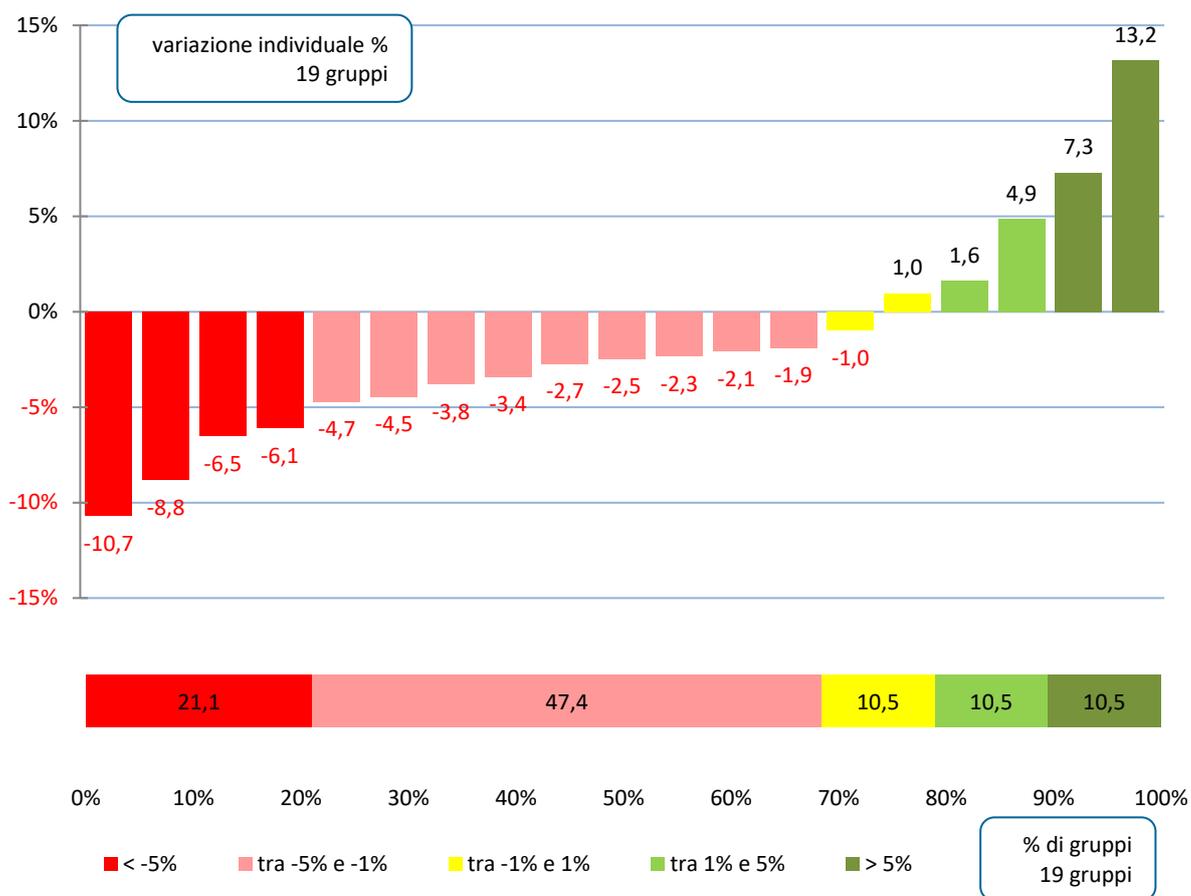


Figura 95 - Ripartizione percentuale media dei costi di integrazione per aree tematiche

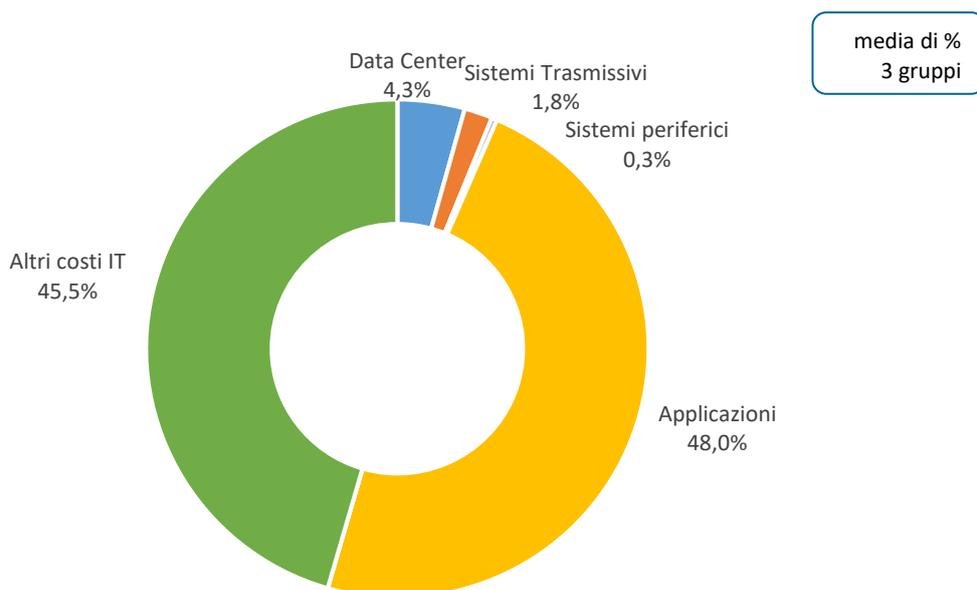


Figura 96 - TCO per aree tematiche: gruppi Principali

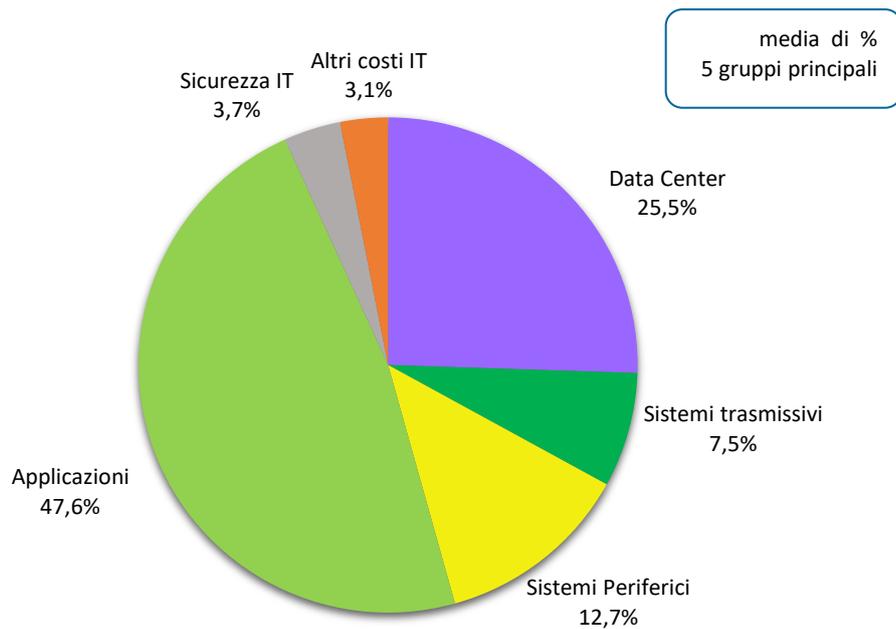


Figura 97 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi A

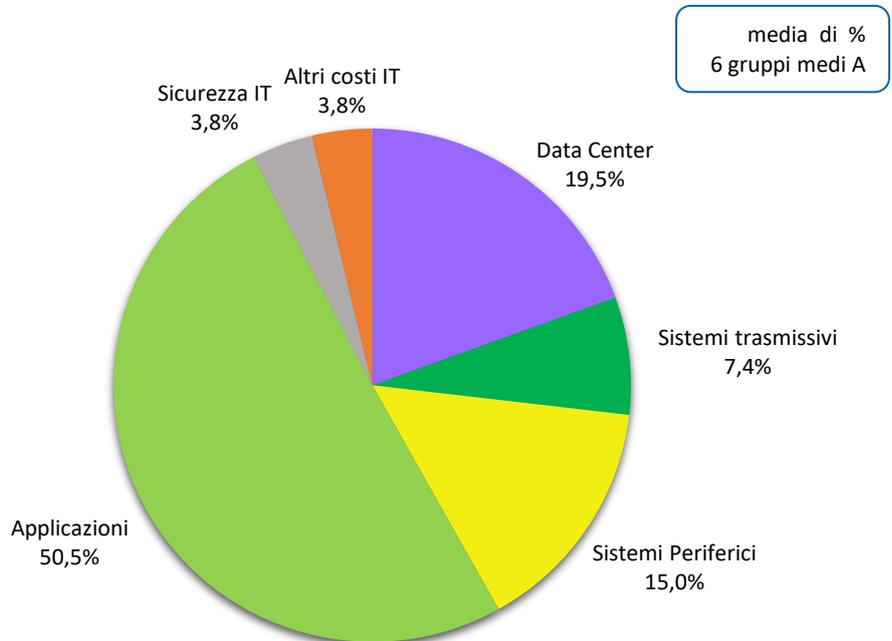


Figura 98 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi B

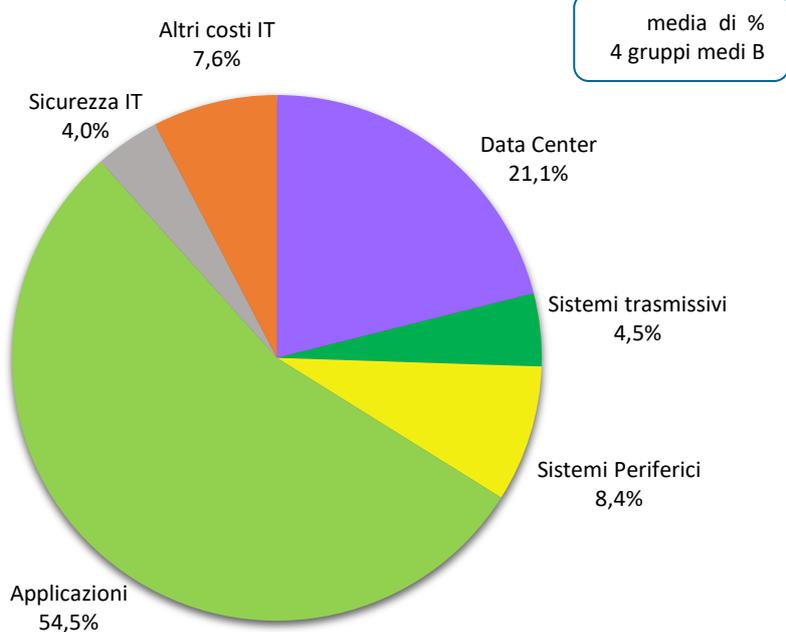


Figura 99 - Confronto tra TCO e cash out IT per aree tematiche: gruppi Principali

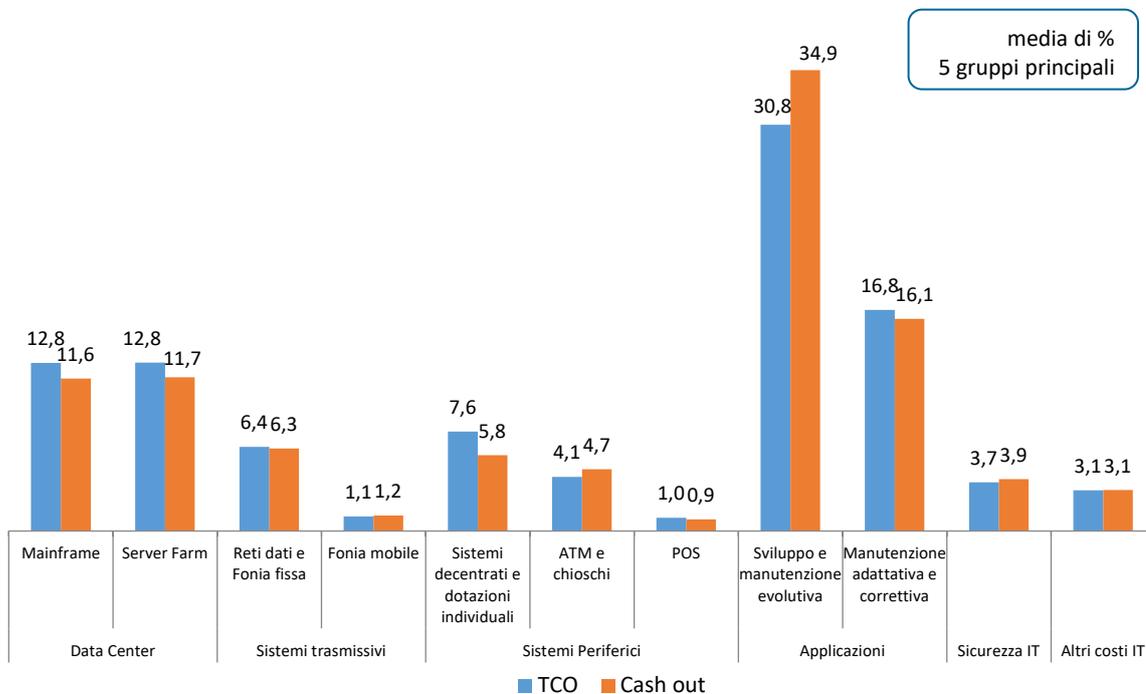


Figura 100 - Confronto tra TCO e cash out IT per aree tematiche: gruppi Medi A

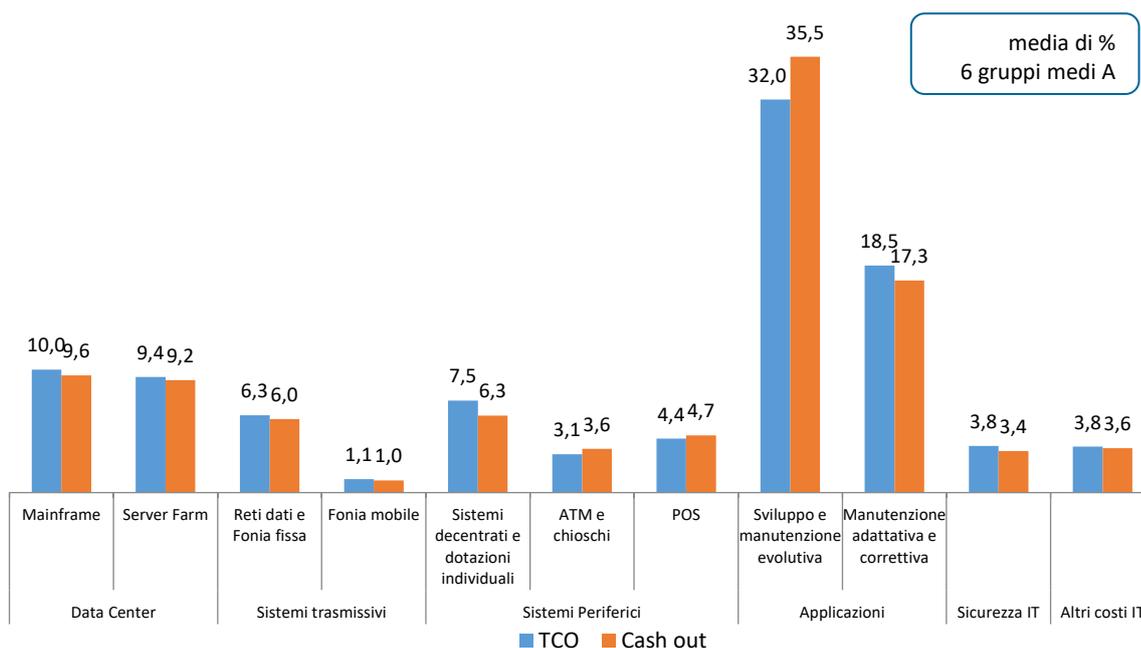


Figura 101 - Confronto fra TCO e cash out IT per aree tematiche: gruppi Medi B

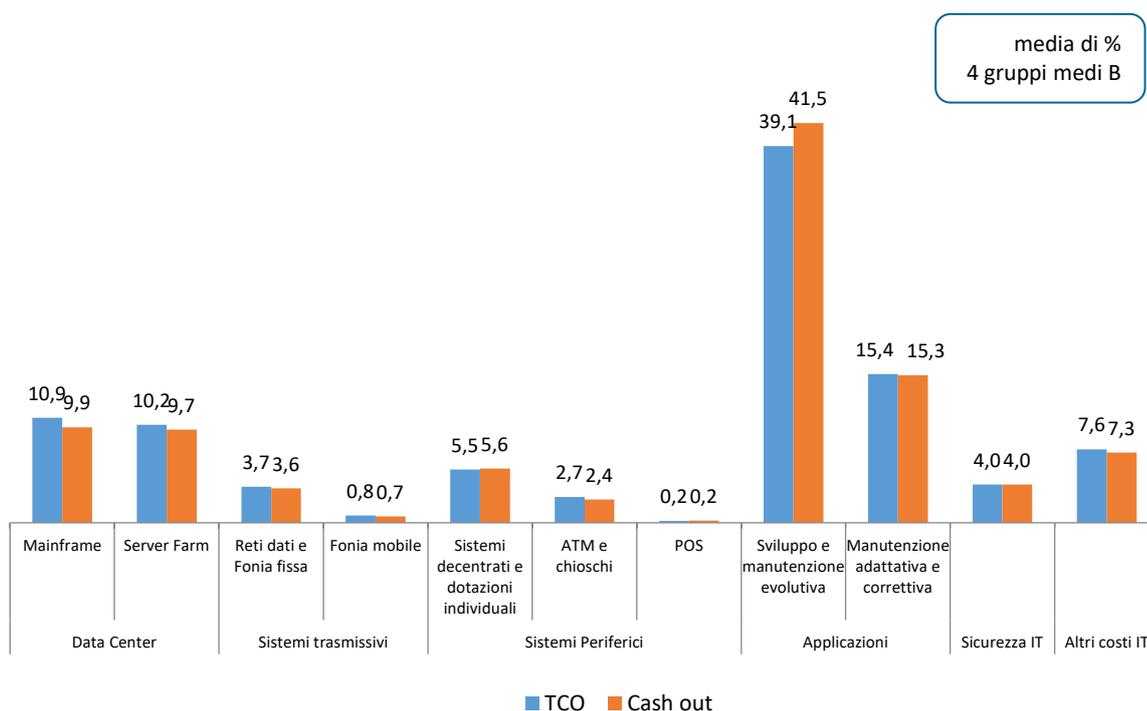


Figura 102 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali

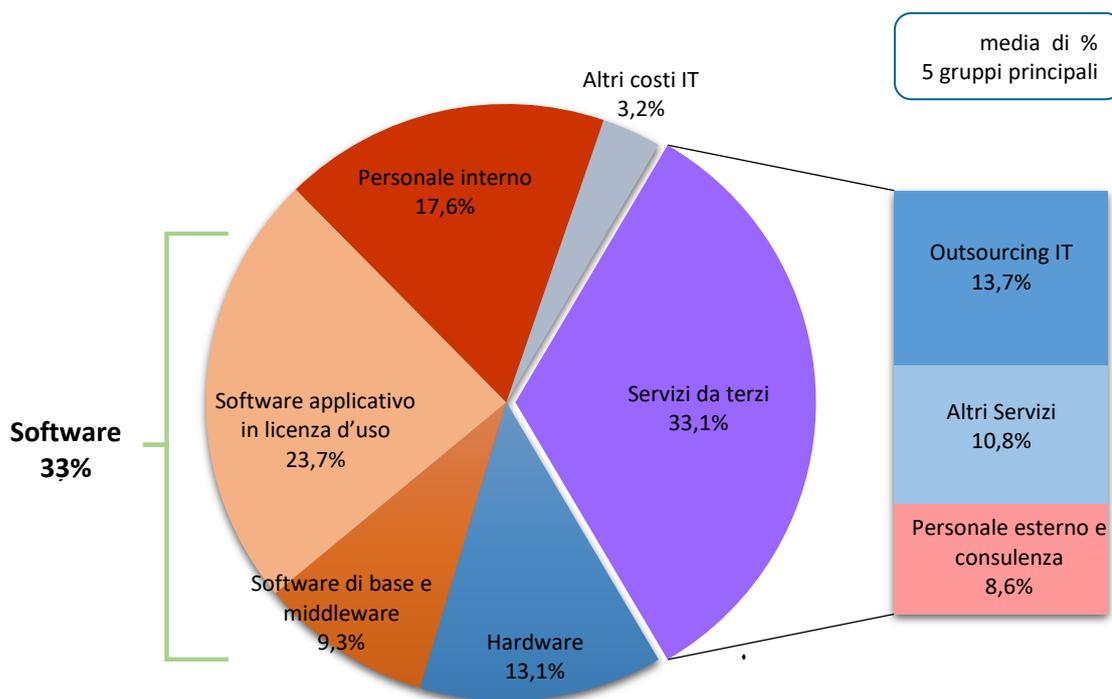


Figura 103 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi A

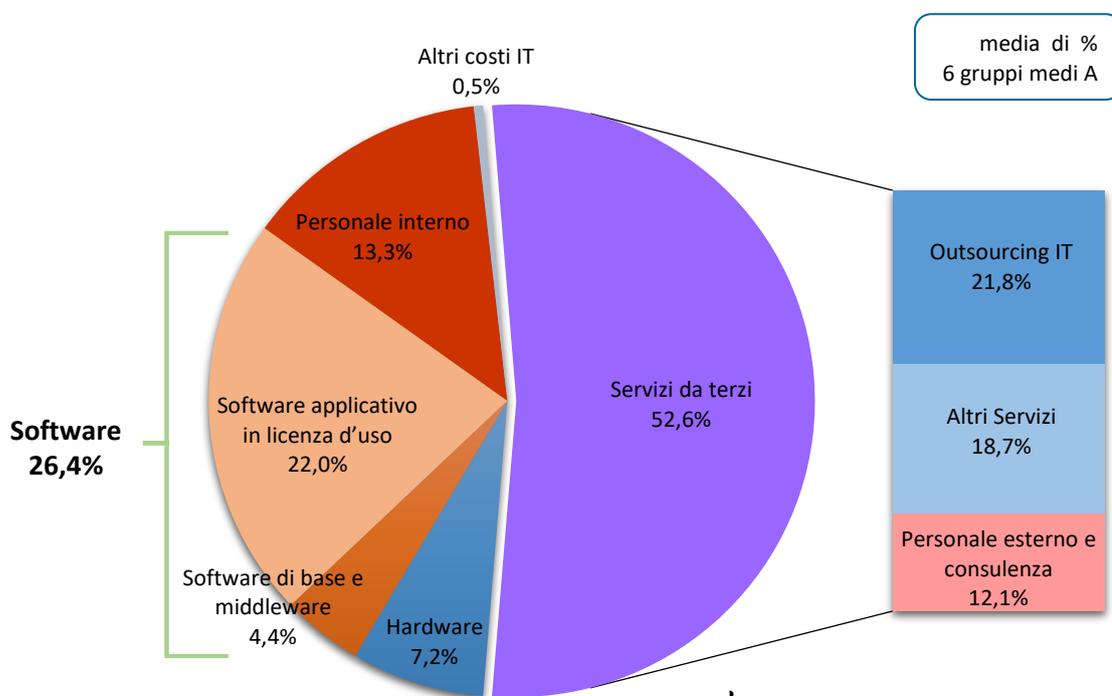


Figura 104 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi B

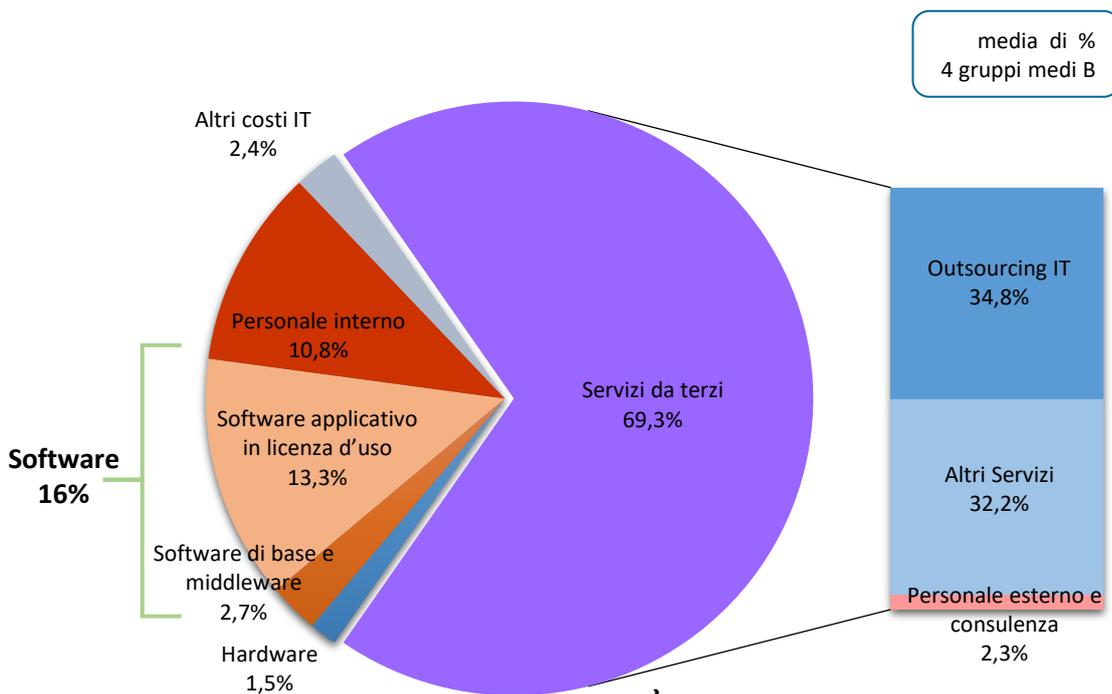


Figura 105 - TCO per fattori produttivi: gruppi Altri

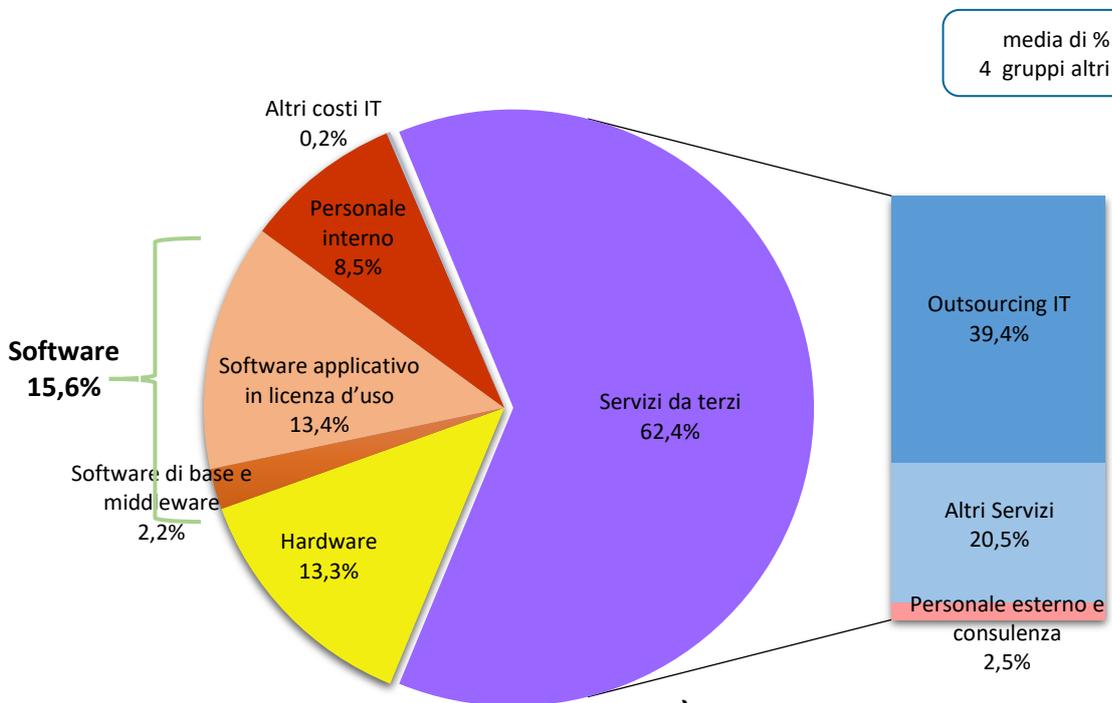


Figura 106 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Principali

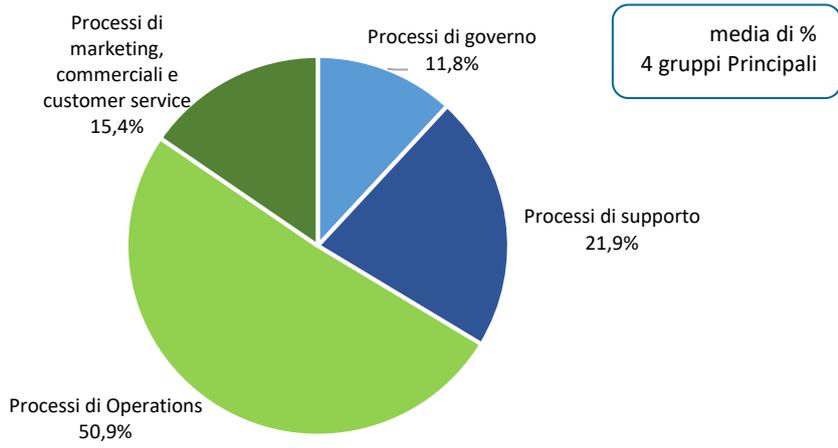


Figura 107 - Cash out IT per processi e aree funzionali: gruppi Principali

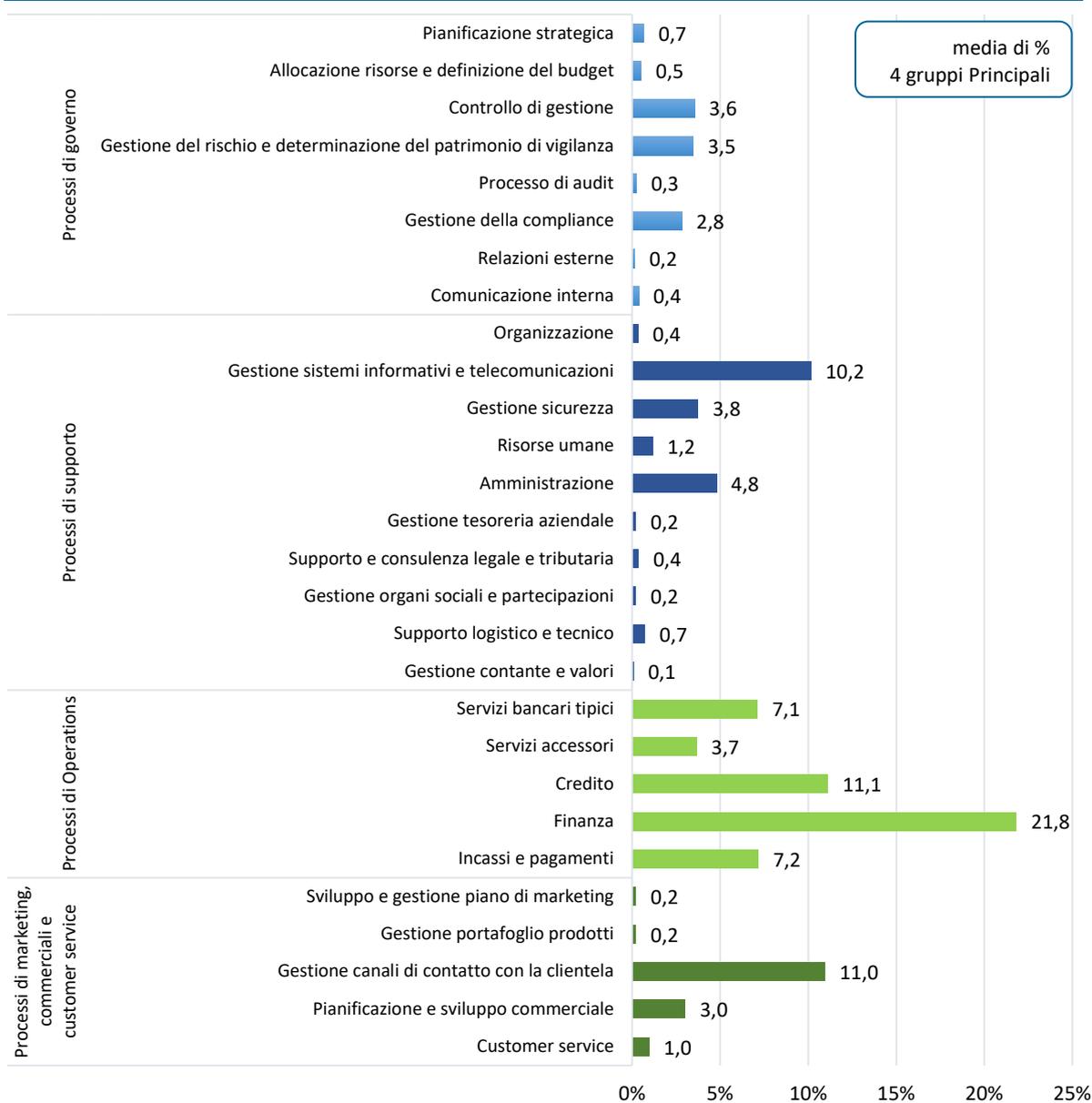


Figura 108 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Medi

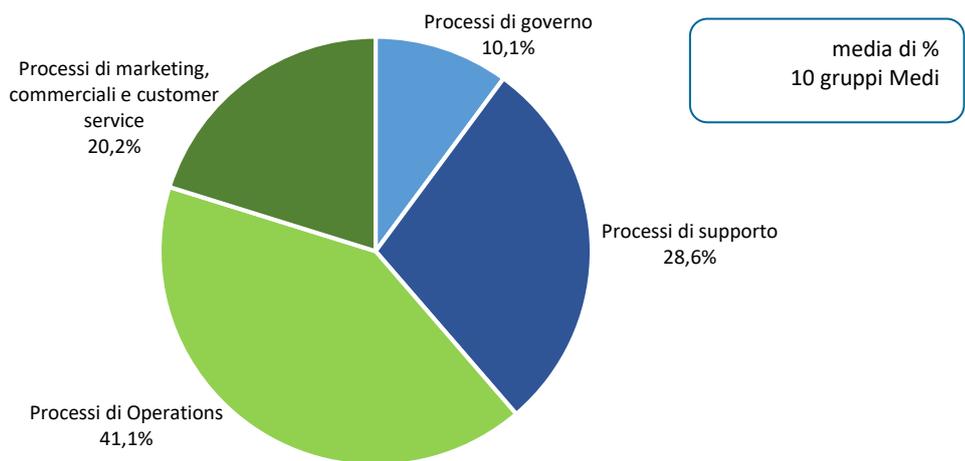


Figura 109 - Cash out IT per processi e aree funzionali: gruppi Medi

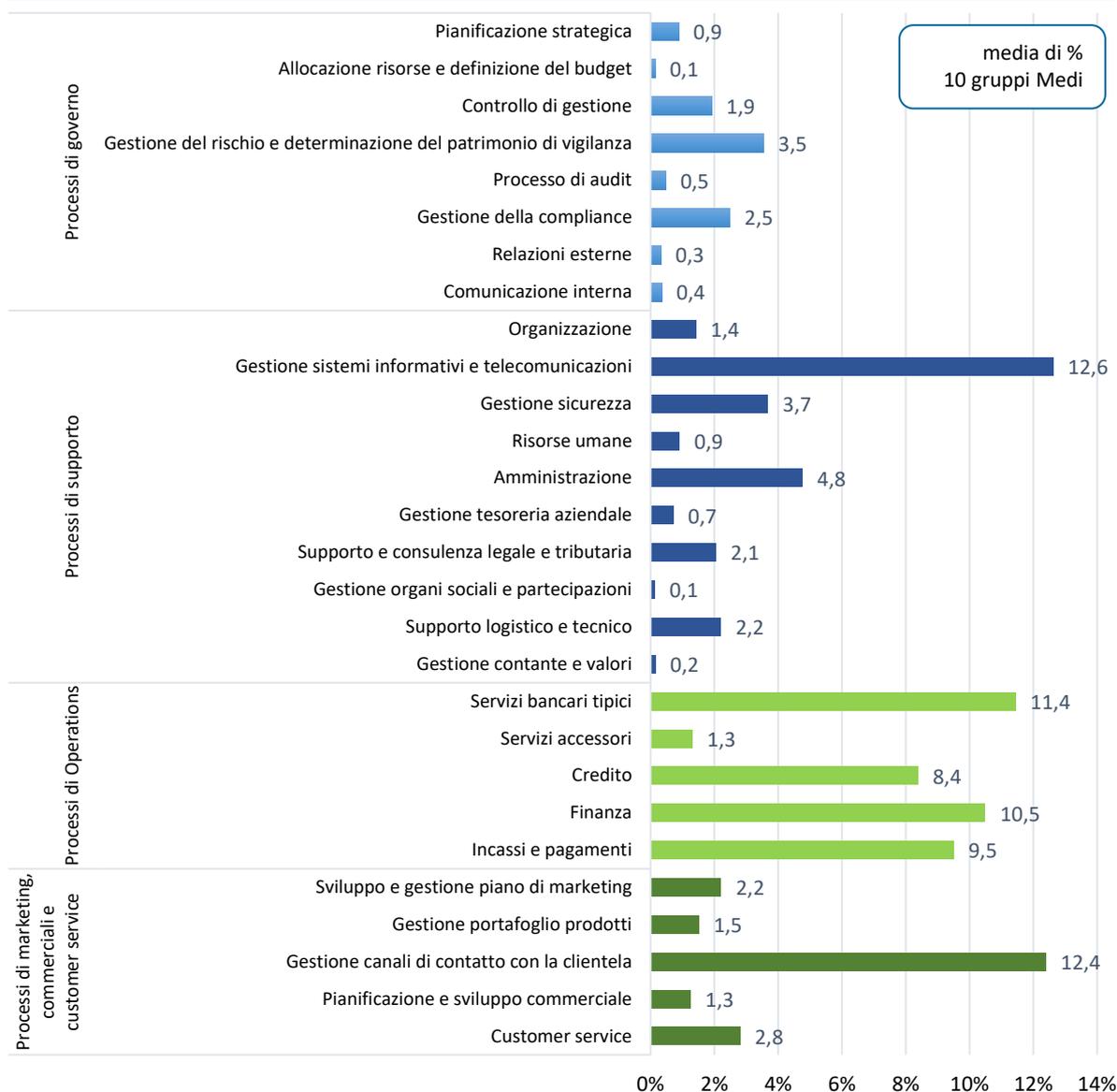


Figura 110 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Altri

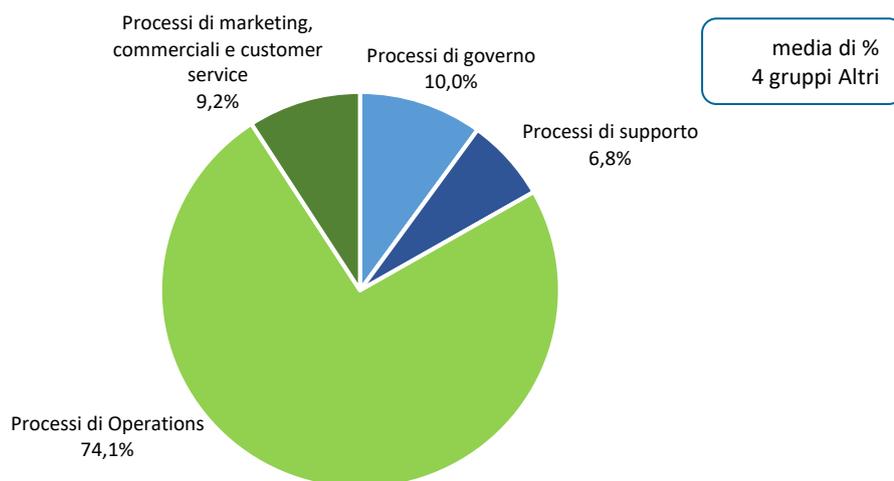


Figura 111 - Cash out IT per processi e aree funzionali: gruppi Altri

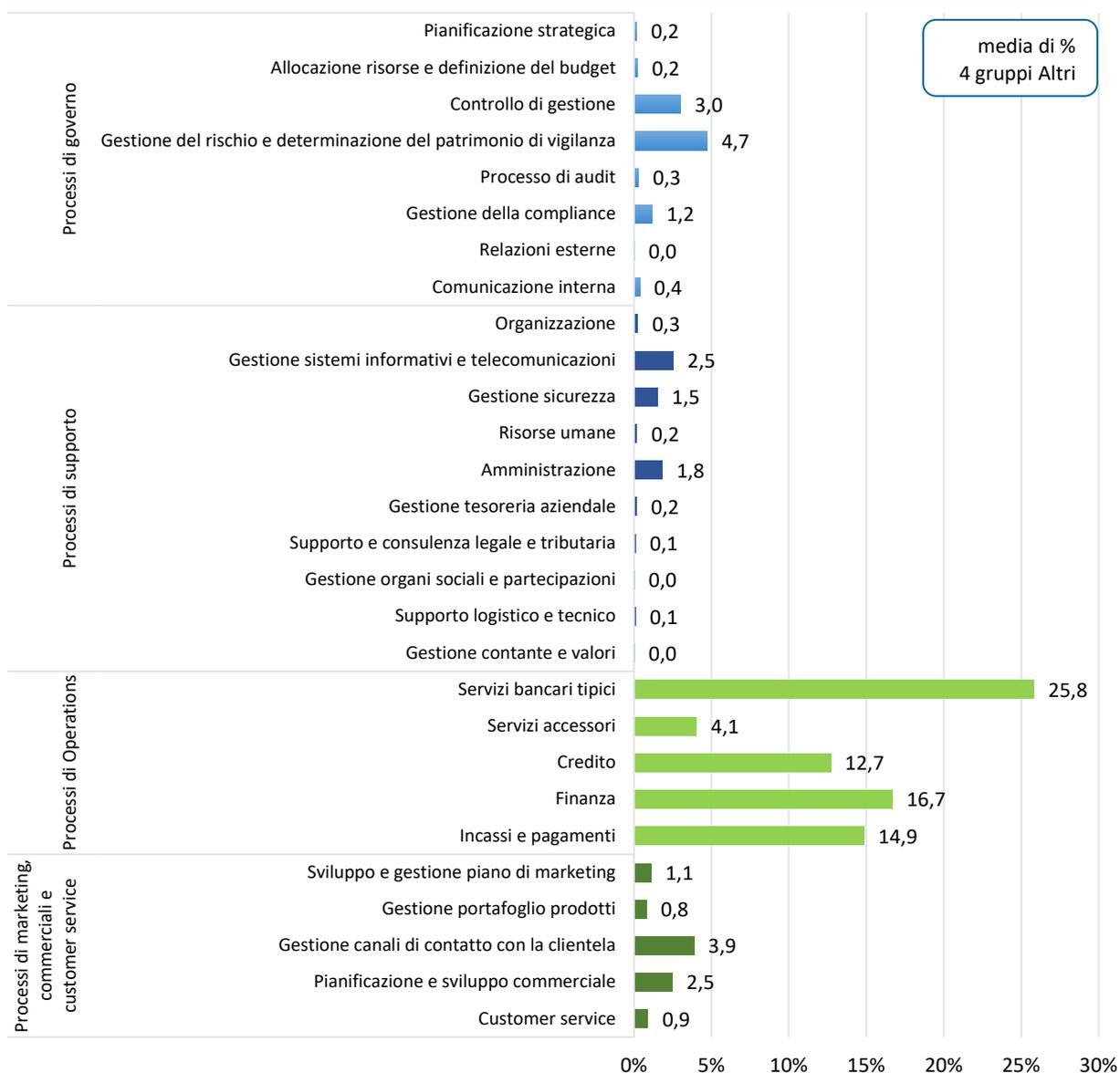


Figura 112 - Cash out IT per Run/Change per modello di sourcing IT

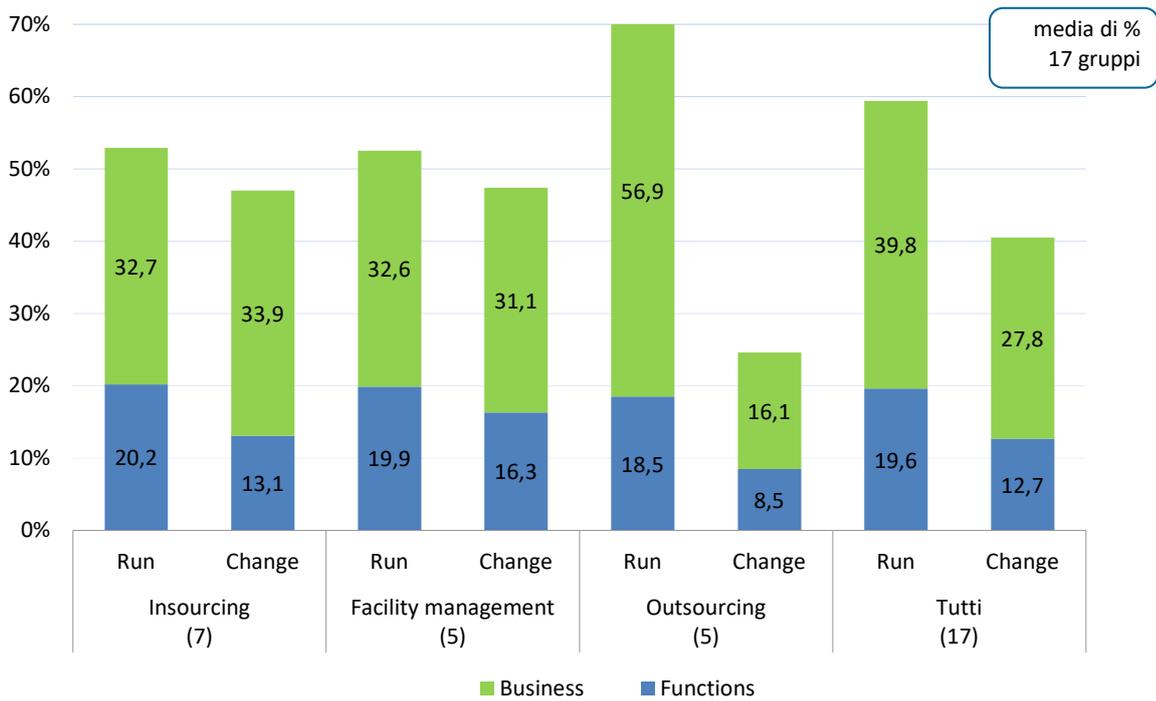


Figura 113 - Cash out IT per Business/Functions e Run/Change per modello di sourcing IT

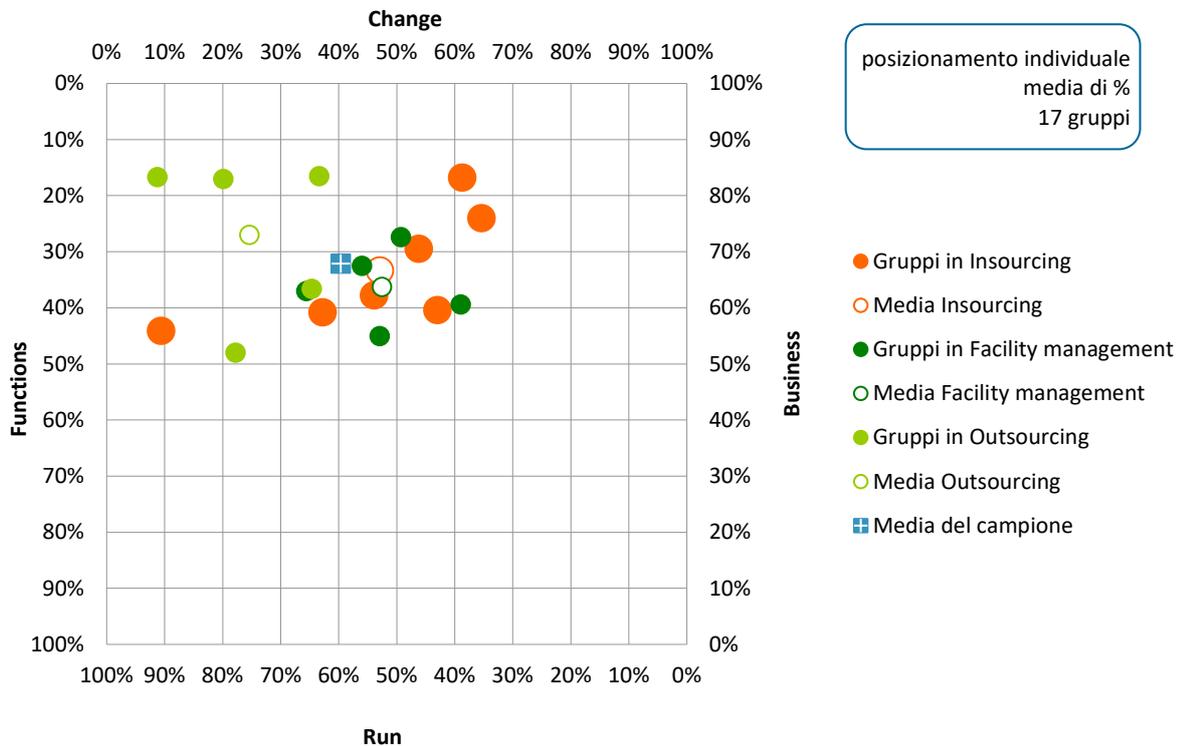


Figura 114 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Principali

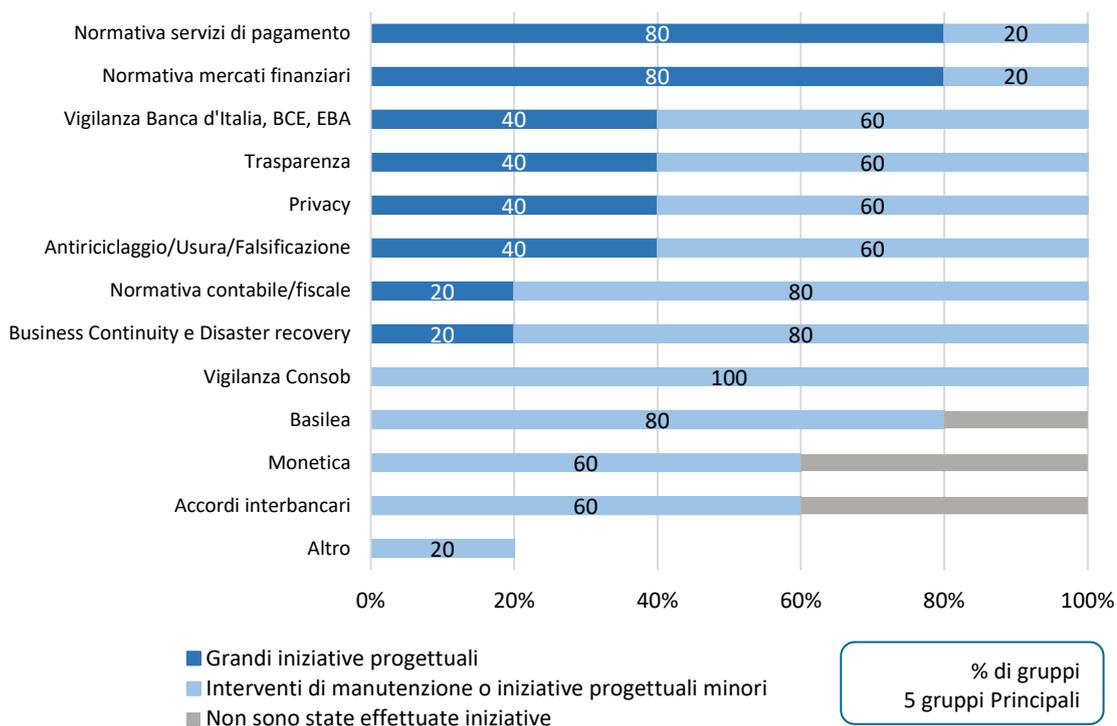


Figura 115 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Medi

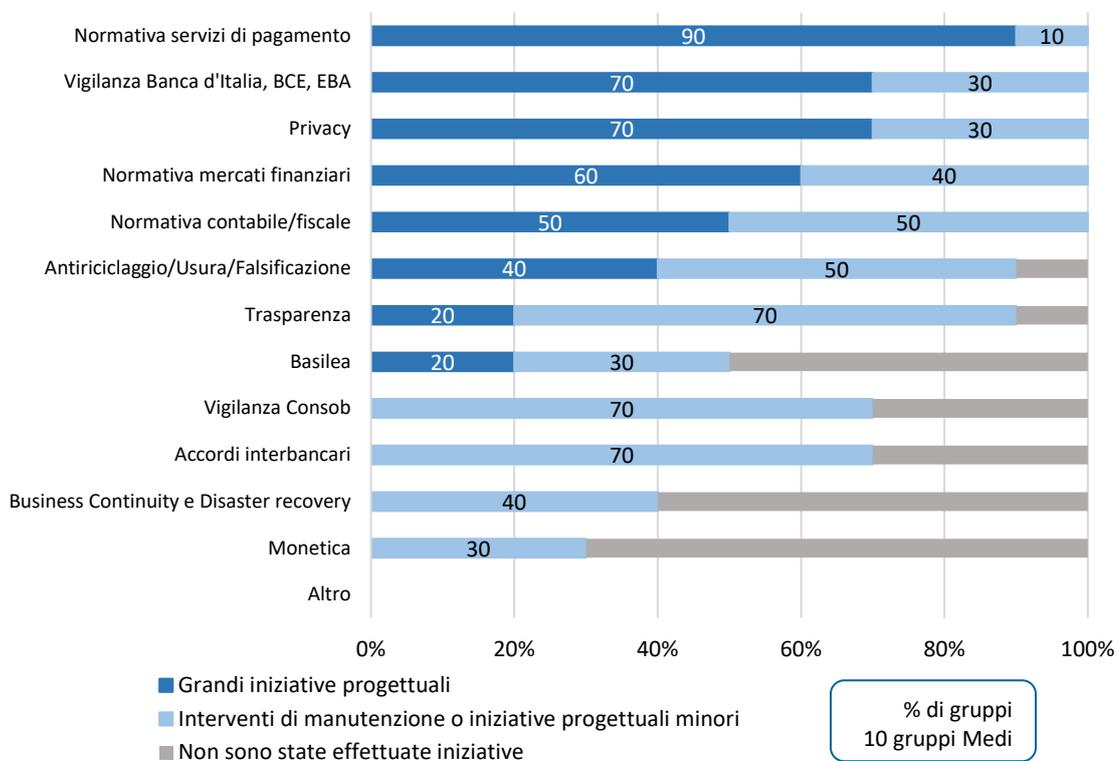


Figura 116 - Iniziative progettuali per interventi di *compliance*: gruppi Altri

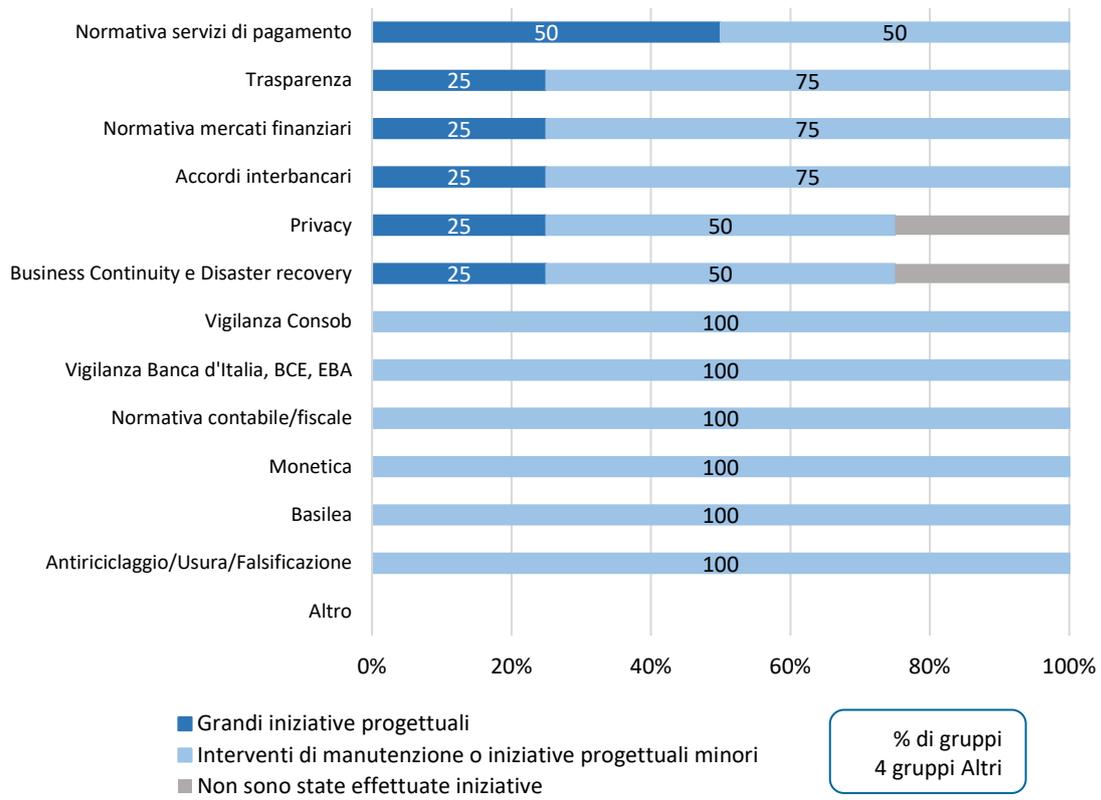


Figura 117 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Principali

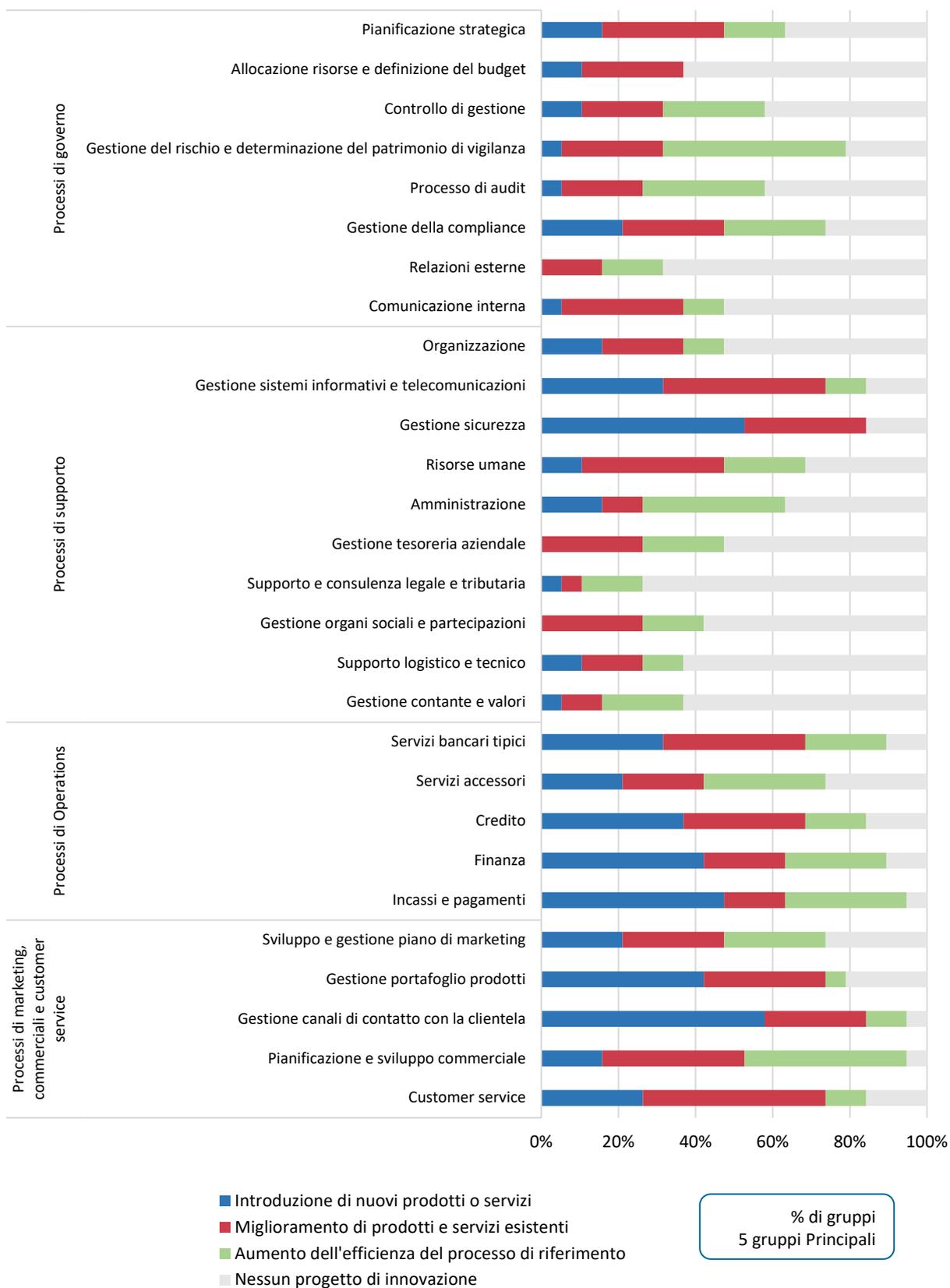


Figura 118 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Medi

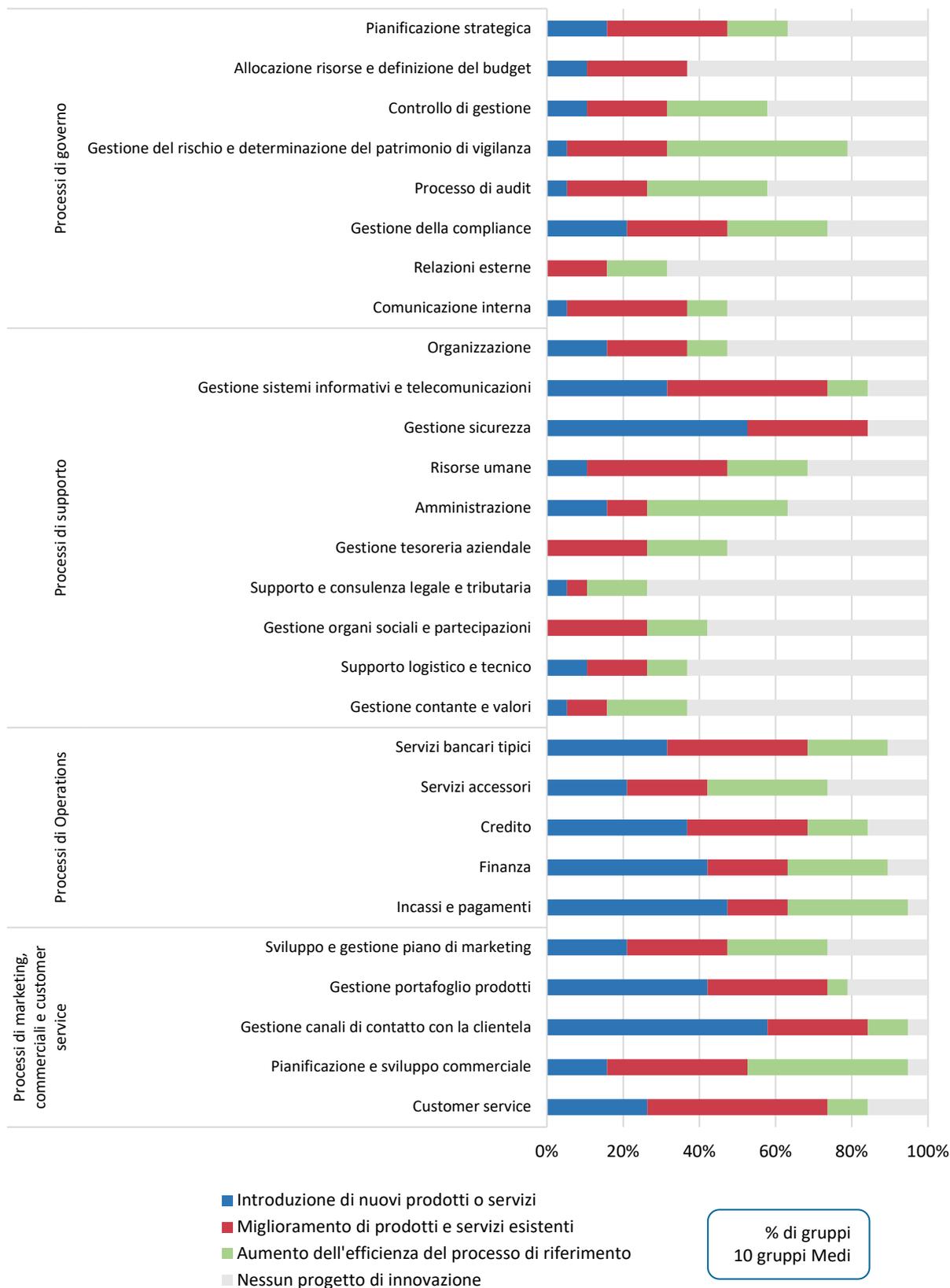


Figura 119 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Altri

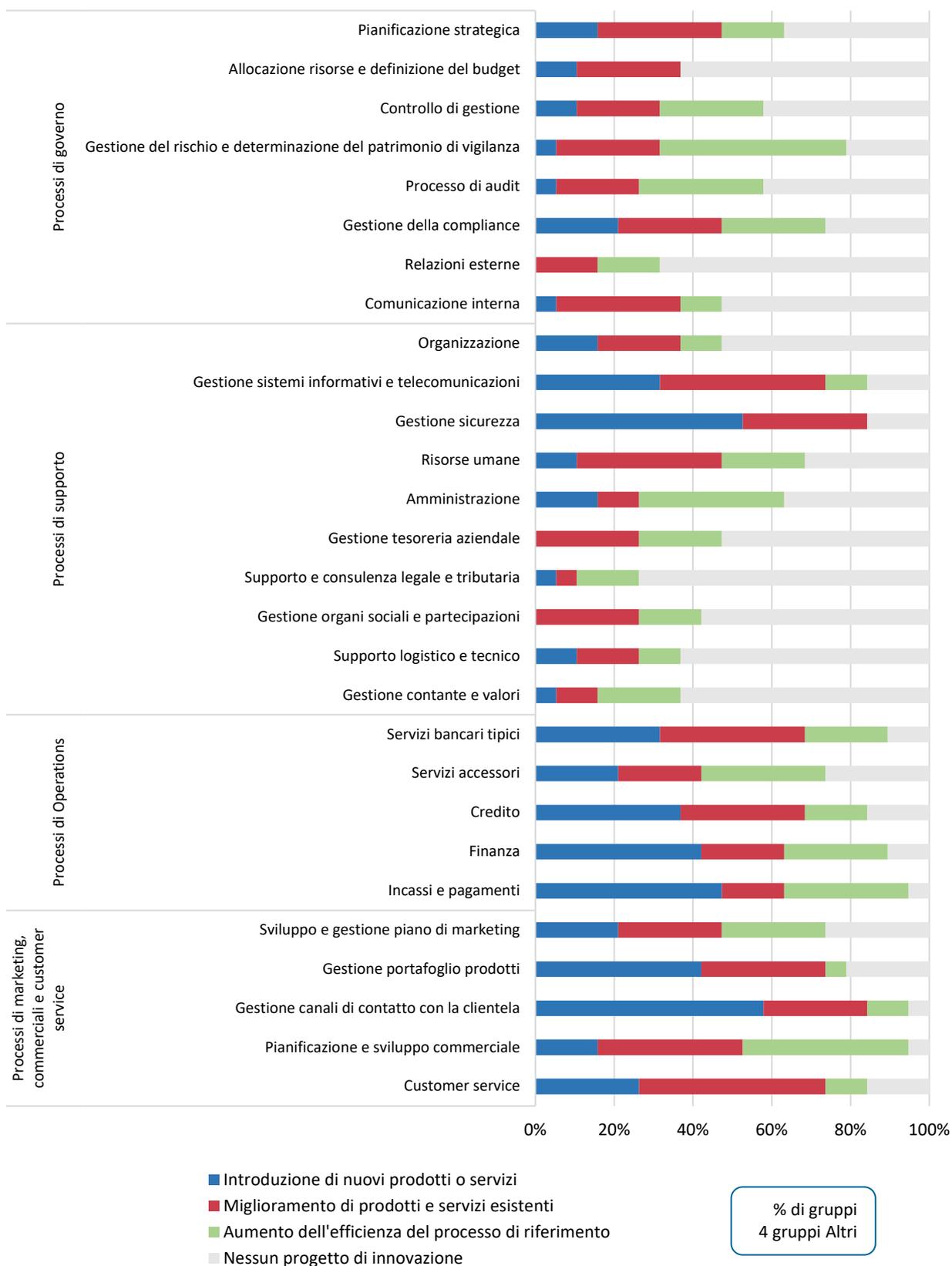


Figura 120 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Principali

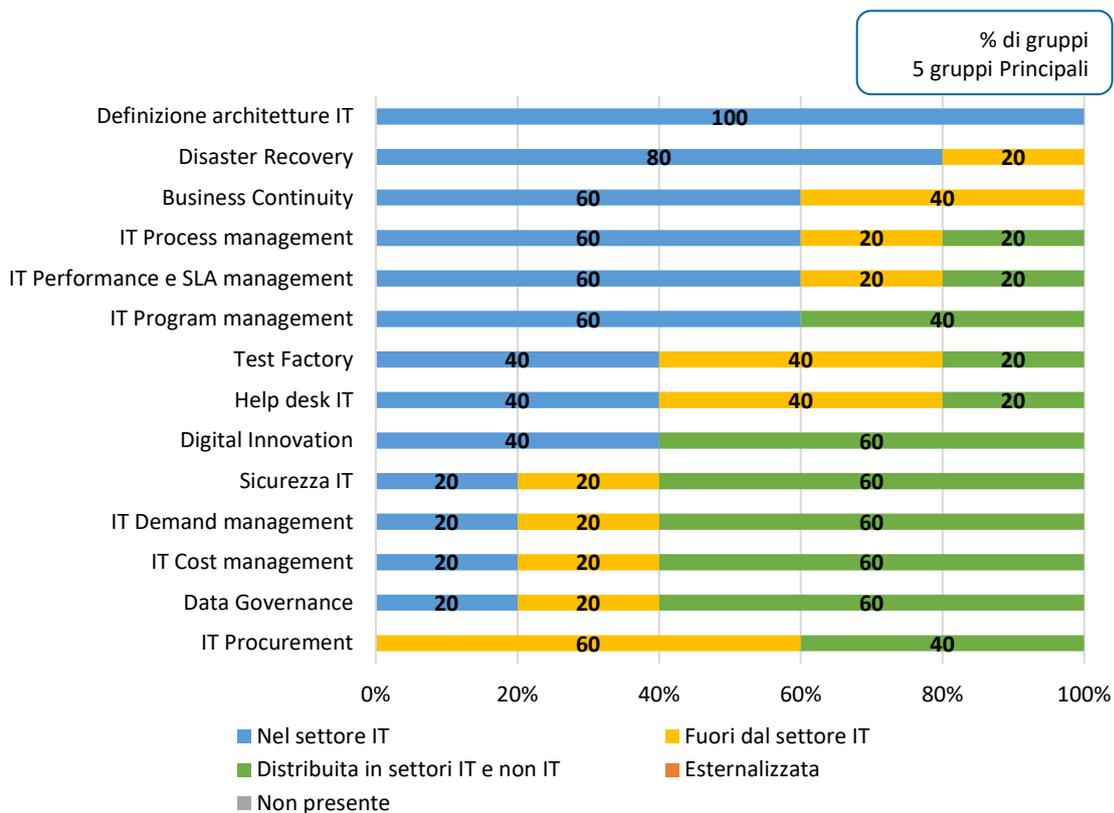


Figura 121 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Medi



Figura 122 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Altri

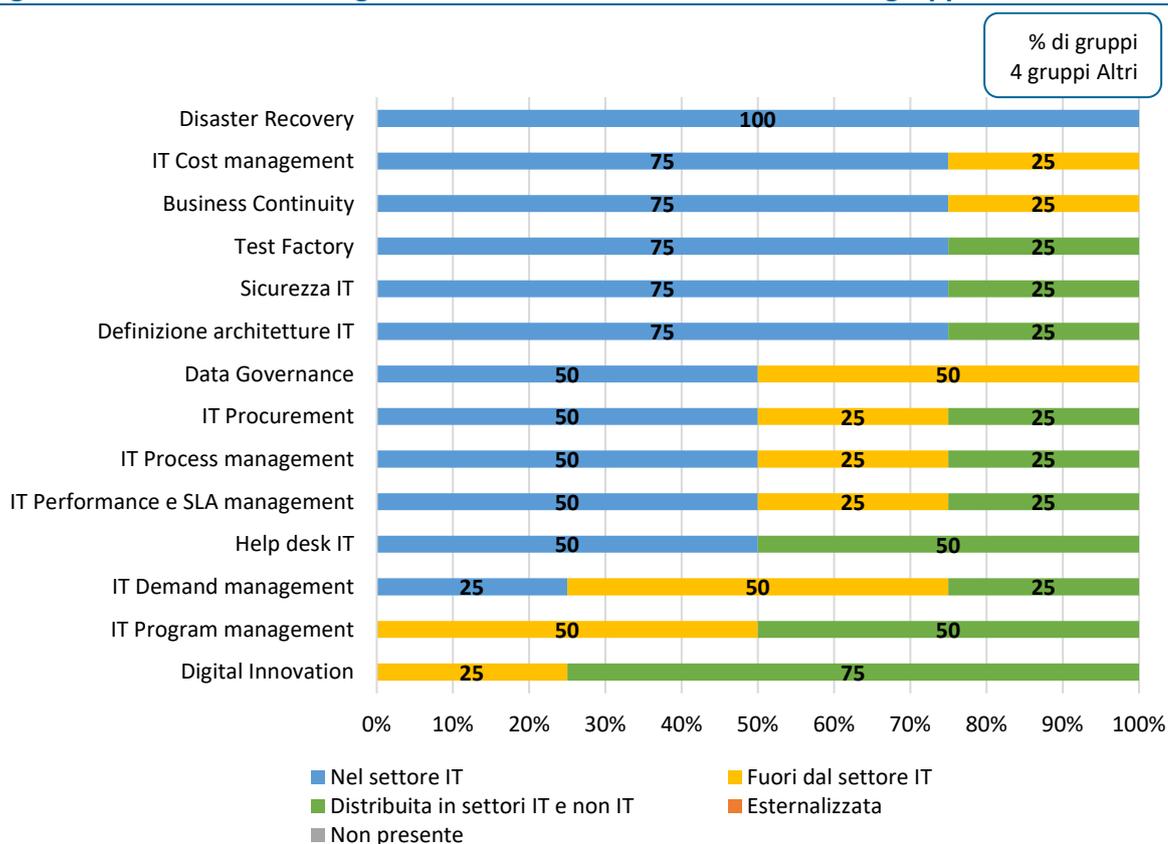


Figura 123 - Andamento 2017-2019 del personale IT per genere e fascia d'età

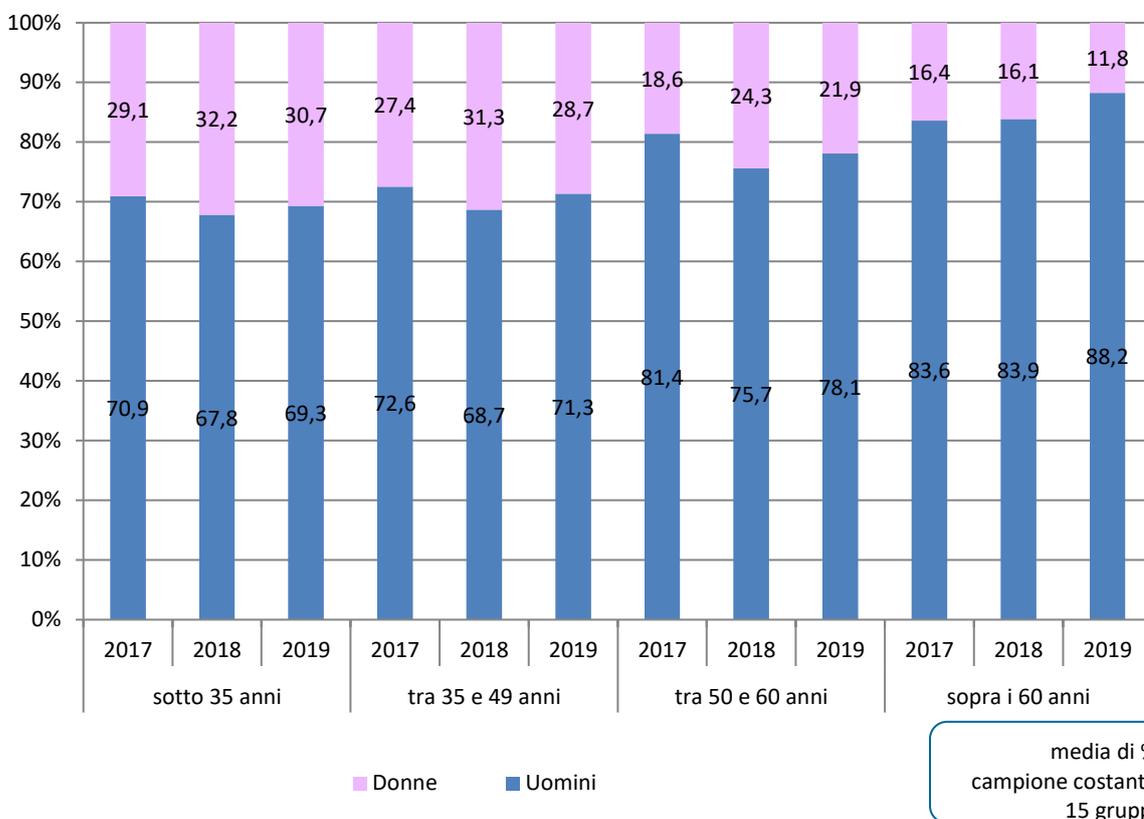


Figura 124 - Andamento 2017-2019 del personale IT per fascia d'età e livello contrattuale

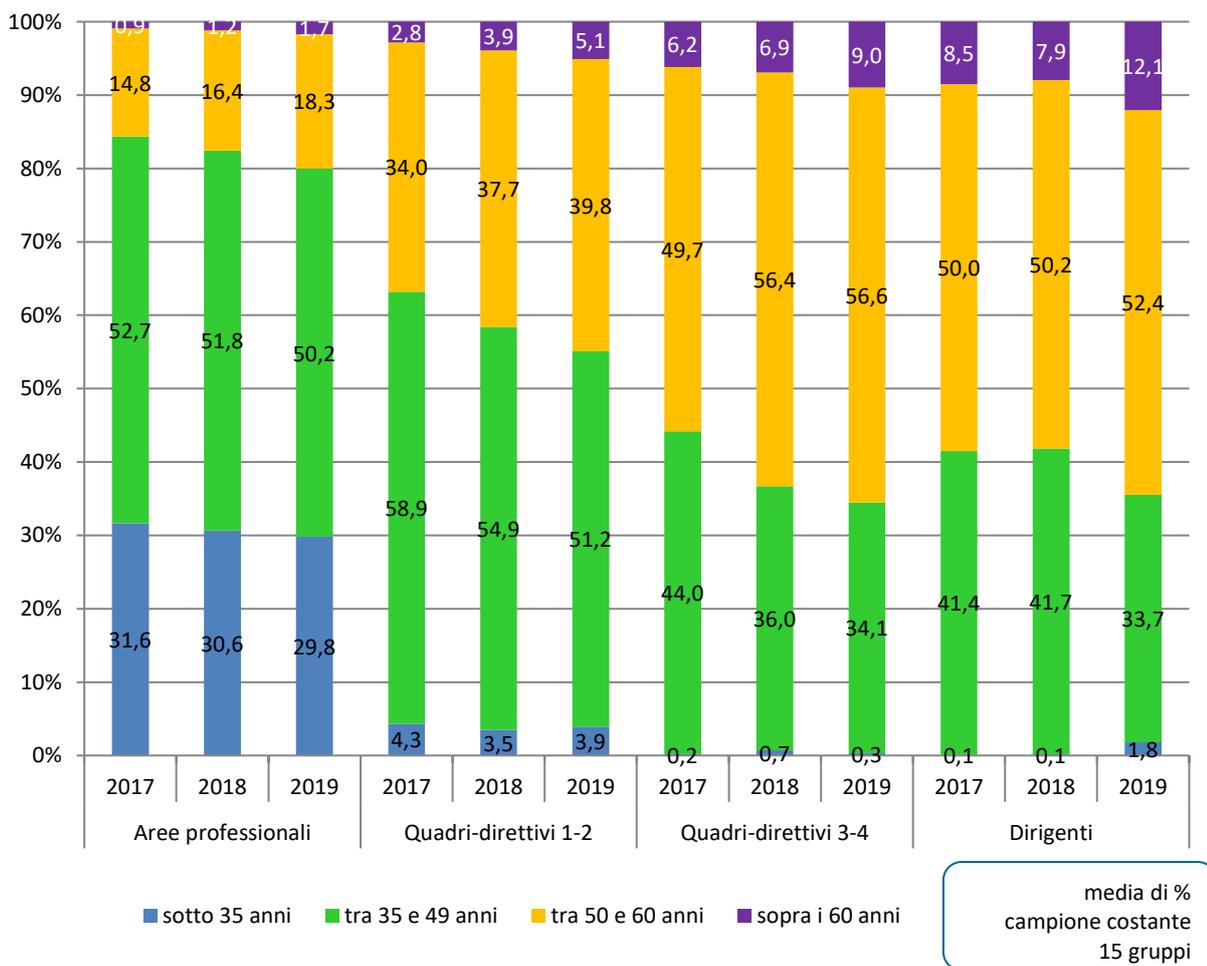


Figura 125 - Modalità di reperimento skill per ambiti di competenza per classe dimensionale

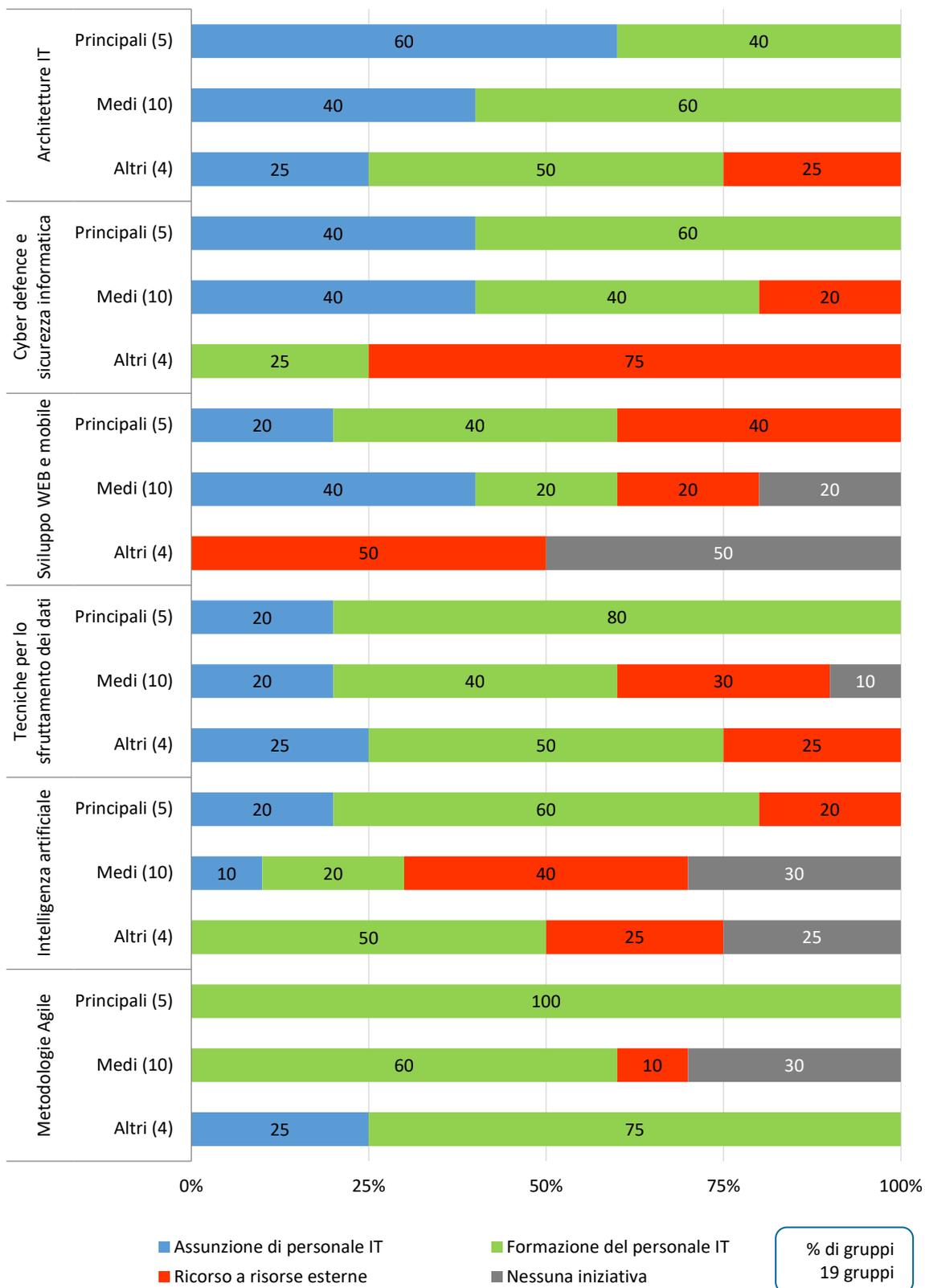


Figura 126 - Modalità di reperimento skill per ambiti di competenza per modello di sourcing IT

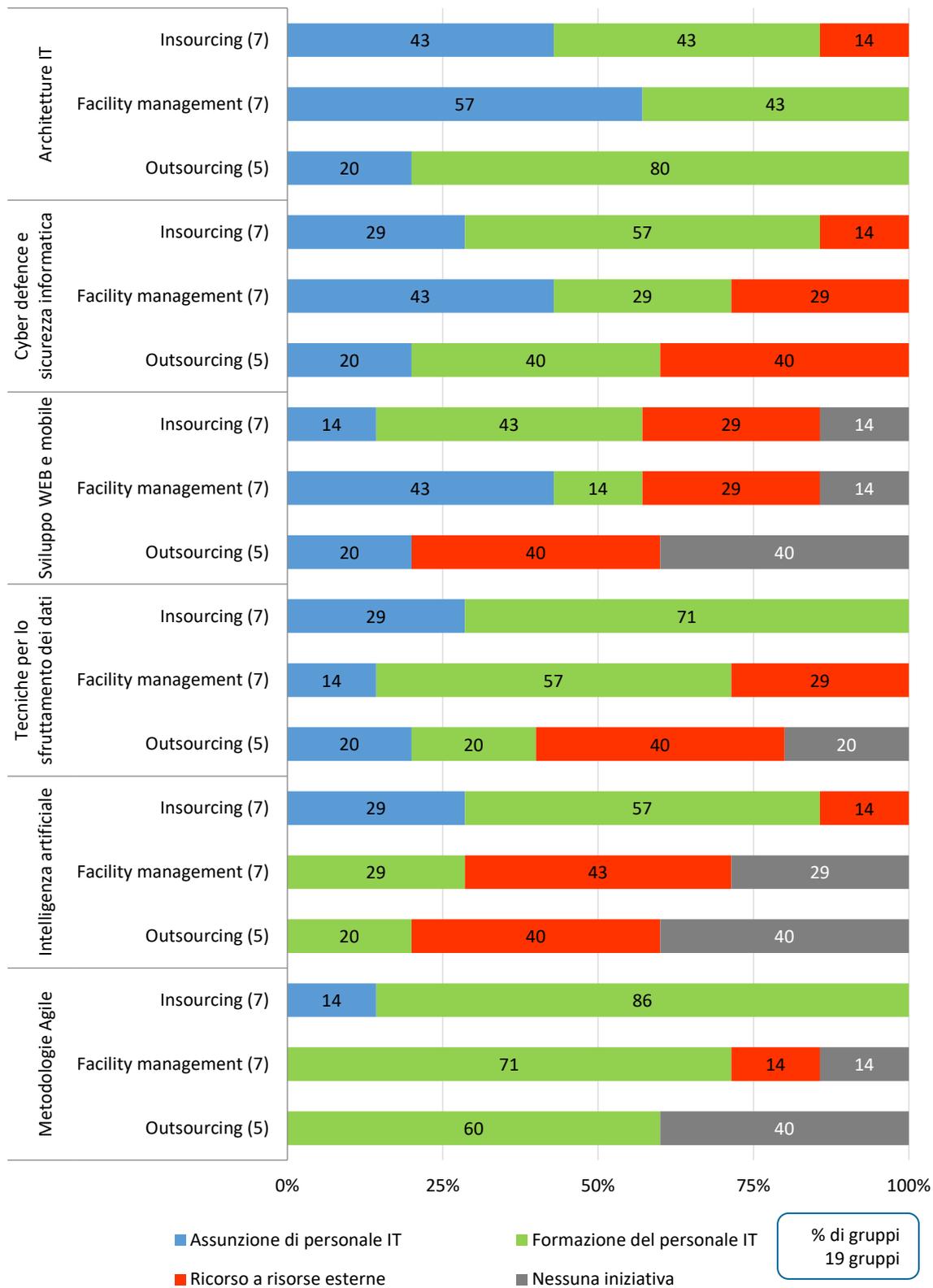


Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 17 gruppi (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2019	
		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				E1
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂				
1.00	Hardware	0,55	1,55	0,72	0,07	2,64	1,71	0,80	0,04	0,01	0,29	0,05	8,44	
2.01	Software	Software di base e middleware	1,63	2,26	0,09		0,82	0,04			0,31	0,02	5,19	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					1,04	0,04	0,06	12,22	6,35	0,44	0,02	20,17
3.00	Personale interno	0,60	0,93	0,27	0,05	0,76	0,09	0,03	5,79	2,80	0,70	1,68	13,71	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	5,69	4,07	1,30	0,05	0,78	0,99	1,42	3,08	5,65	0,70	0,40	24,13
4.12		Altri Servizi	1,19	0,70	3,38	0,94	0,66	0,37	0,75	6,54	2,91	0,61	1,12	19,16
4.21		Personale esterno	0,10	0,40	0,10		0,12	0,03	0,10	3,80	1,80	0,38	0,12	6,94
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,01	0,01					0,24	0,03	0,09	0,14	0,53
5.00	Altri costi IT	0,09	0,25	0,08	0,01	0,04	0,01		0,43	0,11	0,06	0,64	1,73	
6.00	Totale costi IT (TCO)	9,86	10,17	5,95	1,12	6,87	3,29	3,17	32,13	19,66	3,59	4,20	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,15	0,16	0,04		0,07		0,24	0,83	0,06	0,06	0,12	1,72	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	9,71	10,01	5,91	1,12	6,80	3,29	2,93	31,30	19,60	3,53	4,08	98,28	
9.00	- di cui costi di integrazione	2,48	4,02	2,72		0,52			21,98	50,00		18,28	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	1,59	6,60	2,03	0,17	13,08	3,28	0,20	64,88	5,30	2,67	0,19	100	
11.00	Investimenti	1,49	6,66	1,62	0,06	6,85	3,87	0,63	69,83	2,85	5,81	0,33	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	9,09	9,71	5,68	1,06	5,78	3,52	3,12	35,44	19,07	3,47	4,05	100	

Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi Principali (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2019	
		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	1,54	2,99	1,24	0,09	3,33	3,09	0,03	0,14	0,05	0,46	0,14	13,11	
2.01	Software	Software di base e middleware	3,72	3,96	0,19		0,60	0,12	0,01			0,58	0,07	9,27
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					1,01	0,04		15,50	6,41	0,66	0,05	23,68
3.00	Personale interno	0,92	1,42	0,43	0,10	1,08	0,19	0,01	7,29	3,42	1,00	1,77	17,63	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	2,46	3,02	1,18	0,03	1,03	0,35	0,91	1,02	3,45	0,16	0,05	13,65
4.12		Altri Servizi	3,64	0,14	2,91	0,87	0,08	0,28	0,01	1,20	1,21	0,13	0,36	10,82
4.21		Personale esterno	0,18	0,59	0,18		0,32		0,04	4,36	1,83	0,46	0,27	8,21
4.22		Servizi professionali di consulenza								0,09	0,09	0,12	0,13	0,43
5.00	Altri costi IT	0,28	0,65	0,26	0,02	0,10	0,02		1,19	0,30	0,12	0,25	3,20	
6.00	Totale costi IT (TCO)	12,75	12,77	6,38	1,11	7,55	4,11	1,01	30,79	16,76	3,69	3,09	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	12,75	12,77	6,38	1,11	7,55	4,11	1,01	30,79	16,76	3,69	3,09	100	
9.00	- di cui costi di integrazione	4,96	8,04	5,44		1,04			43,96			36,57	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	4,75	9,71	2,87	0,04	10,26	6,34	0,19	56,31	5,96	3,03	0,55	100	
11.00	Investimenti	4,11	6,80	2,99	0,06	4,96	7,06	0,02	64,62	4,85	3,44	1,10	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	11,55	11,66	6,25	1,17	5,75	4,68	0,88	34,94	16,09	3,93	3,11	100	

Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 10 gruppi Medi (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2019	
		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		0,16	0,65	0,49	0,06	2,18	1,21	0,04			0,11	0,02	4,92
2.01	Software	Software di base e middleware	0,91	1,50	0,06	0,01	1,03	0,01				0,23		3,75
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					1,14	0,04		10,22	6,66	0,42	0,01	18,49
3.00	Personale interno		0,56	0,62	0,20	0,04	0,54	0,04	0,04	5,09	2,83	0,62	1,74	12,31
4.11	Servizi da terzi	<i>Outsourcing IT</i>	8,45	5,40	0,86	0,07	0,78	1,11	1,21	4,45	3,00	1,02	0,65	27,01
4.12		Altri Servizi	0,20	1,12	3,57	0,78	0,98	0,49	1,27	10,50	2,59	0,92	1,67	24,08
4.21		Personale esterno	0,08	0,38	0,08		0,05	0,04	0,15	4,29	2,14	0,42	0,07	7,69
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,02	0,01					0,17	0,01	0,10	0,18	0,49
5.00	Altri costi IT		0,01	0,01			0,02	0,01		0,14	0,04	0,04	0,97	1,25
6.00	Totale costi IT (TCO)		10,38	9,71	5,27	0,96	6,71	2,95	2,71	34,85	17,27	3,88	5,30	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,26	0,12	0,07		0,11		0,40	0,67	0,10	0,11	0,09	1,93
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		10,13	9,59	5,20	0,95	6,60	2,95	2,31	34,19	17,17	3,77	5,21	98,07
9.00	- di cui costi di integrazione										100,00			100
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,33	3,79	1,68	0,25	9,28	2,07	0,25	75,26	4,94	2,10	0,05	100
11.00	Investimenti		0,47	2,98	1,23	0,06	8,87	2,83	1,06	79,91	1,19	1,38	0,02	100
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		9,68	9,36	5,02	0,87	6,02	3,10	2,89	37,90	16,47	3,62	5,08	100

Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Medi A (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2019	
		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	E1	E2	F	
1.00	Hardware	0,27	1,03	0,74	0,07	2,83	1,99	0,06			0,17	0,03	7,21	
2.01	Software	Software di base e middleware	1,52	1,53	0,10	0,01	0,96				0,33		4,44	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					0,98	0,07		11,72	8,52	0,69		21,98
3.00	Personale interno	0,78	0,71	0,23	0,05	0,63	0,05	0,06	5,93	3,11	0,69	1,06	13,31	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	7,16	4,49	0,74		0,59	0,24	2,02	2,51	2,52	0,65	0,88	21,81
4.12		Altri Servizi	0,15	1,21	4,34	0,95	1,41	0,69	2,00	5,42	0,92	0,47	1,11	18,68
4.21		Personale esterno	0,13	0,40	0,13		0,08	0,07	0,26	6,10	3,38	0,64	0,10	11,30
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,01	0,04	0,02					0,28	0,02	0,17	0,24	0,77
5.00	Altri costi IT	0,02	0,01			0,03	0,01		0,08	0,02		0,32	0,49	
6.00	Totale costi IT (TCO)	10,03	9,42	6,30	1,09	7,50	3,13	4,40	32,04	18,50	3,81	3,76	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,06	0,16	0,03		0,11		0,67	0,22	0,05	0,16	0,07	1,54	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	9,97	9,26	6,28	1,09	7,40	3,13	3,73	31,82	18,45	3,65	3,69	98,46	
9.00	- di cui costi di integrazione									100,00			100	
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)	0,53	4,04	2,34	0,25	11,40	3,34	0,42	65,86	8,23	3,49	0,09	100	
11.00	Investimenti	0,53	4,70	1,87	0,10	8,26	4,71	1,77	74,29	1,51	2,23	0,03	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	9,55	9,15	5,99	1,00	6,28	3,57	4,67	35,53	17,27	3,38	3,61	100	

Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 4 gruppi Medi B (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2019	
		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		0,10	0,12	0,04	1,22	0,03						1,50	
2.01	Software	Software di base e middleware		1,47	0,01		1,13	0,02				0,08		2,71
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					1,38			7,98	3,86		0,03	13,25
3.00	Personale interno		0,22	0,48	0,15	0,03	0,39	0,01	0,01	3,82	2,42	0,52	2,76	10,82
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	10,39	6,77	1,03	0,17	1,06	2,43		7,36	3,71	1,58	0,30	34,81
4.12		Altri Servizi	0,29	0,98	2,41	0,51	0,34	0,20	0,17	18,11	5,08	1,59	2,50	32,19
4.21		Personale esterno		0,35						1,56	0,26	0,08	0,01	2,27
4.22		Servizi professionali di consulenza											0,07	0,07
5.00	Altri costi IT		0,02			0,01				0,22	0,08	0,10	1,94	2,38
6.00	Totale costi IT (TCO)		10,90	10,15	3,72	0,75	5,53	2,69	0,18	39,07	15,42	3,97	7,61	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,54	0,07	0,13	0,01	0,11			1,33	0,17	0,02	0,13	2,51
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		10,36	10,08	3,59	0,74	5,42	2,69	0,18	37,74	15,25	3,95	7,48	97,49
9.00	- di cui costi di integrazione													
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)		0,03	3,42	0,67	0,23	6,10	0,18		89,36		0,01		100
11.00	Investimenti		0,39	0,42	0,27	0,01	9,77			88,34	0,71	0,09		100
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		9,89	9,67	3,56	0,66	5,63	2,40	0,21	41,45	15,28	3,98	7,27	100

Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi *Insourcing* (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2019	
		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	1,28	2,97	1,21	0,12	3,33	1,94	1,88			0,39	0,09	13,19	
2.01	Software	Software di base e middleware	3,83	3,57	0,12		0,42	0,10	0,01			0,44	0,05	8,53
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					1,13	0,03	0,15	19,33	7,82	0,24	0,03	28,74
3.00	Personale interno	0,86	1,56	0,44	0,07	1,14	0,16	0,02	7,97	2,96	0,63	2,13	17,94	
4.11	Servizi da terzi	<i>Outsourcing IT</i>	2,67	0,74	0,21	0,02	0,49	1,06	0,36	0,65	1,99	0,07	0,43	8,71
4.12		Altri Servizi	2,61	0,33	4,53	1,17	0,30	0,74	0,76	0,87	0,78	0,43	1,85	14,37
4.21		Personale esterno	0,12	0,37	0,12		0,15		0,01	2,95	1,25	0,26	0,18	5,42
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,01	0,03	0,01					0,30	0,08	0,17	0,07	0,68
5.00	Altri costi IT	0,09	0,39	0,08	0,01	0,06	0,03		0,71	0,04	0,02	1,00	2,43	
6.00	Totale costi IT (TCO)	11,45	9,96	6,73	1,39	7,03	4,05	3,19	32,80	14,93	2,64	5,83	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,31	0,25	0,07		0,07			1,22	0,10	0,01	0,23	2,25	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	11,14	9,71	6,66	1,39	6,97	4,05	3,19	31,58	14,83	2,63	5,60	97,75	
9.00	- di cui costi di integrazione	2,48	4,02	2,72		0,52			21,98	50,00		18,28	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	3,42	9,09	3,15	0,25	10,41	3,13	0,13	62,40	5,90	1,75	0,37	100	
11.00	Investimenti	3,26	7,97	3,11	0,08	7,46	4,26	0,01	65,37	5,63	2,06	0,79	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	10,46	9,61	6,46	1,33	5,92	4,38	2,79	36,25	14,49	2,74	5,57	100	

Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi Facility Management (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2019	
		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				E1
1.00	Hardware	0,06	0,78	0,53	0,05	2,56	2,21	0,05	0,10	0,03	0,20	0,04	6,62	
2.01	Software	Software di base e middleware	0,14	1,29	0,11	0,01	0,97				0,28		2,80	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					0,71	0,06		7,83	6,72	0,82		16,15
3.00	Personale interno	0,54	0,52	0,20	0,05	0,52	0,06	0,06	5,53	3,39	0,82	1,27	12,95	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	8,28	6,63	1,34		0,78	0,41	2,26	2,23	2,99	0,60	0,36	25,88
4.12		Altri Servizi	0,28	1,32	2,98	0,89	1,17	0,16	1,06	11,73	2,17	0,99	0,81	23,58
4.21		Personale esterno	0,11	0,39	0,12		0,14	0,06	0,24	5,39	2,96	0,62	0,10	10,14
4.22		Servizi professionali di consulenza										0,06	0,23	0,30
5.00	Altri costi IT	0,13	0,21	0,11		0,04			0,33	0,24	0,08	0,44	1,59	
6.00	Totale costi IT (TCO)	9,54	11,16	5,39	1,00	6,89	2,97	3,68	33,14	18,50	4,47	3,26	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,05	0,14	0,02		0,09		0,57	0,19	0,04	0,14	0,06	1,32	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	9,49	11,03	5,37	1,00	6,80	2,97	3,10	32,95	18,45	4,33	3,20	98,68	
9.00	- di cui costi di integrazione													
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)	0,45	4,15	1,78	0,15	10,86	4,75	0,36	66,66	6,98	3,77	0,09	100	
11.00	Investimenti	0,36	3,57	0,83	0,06	9,13	5,13	1,52	75,70	1,29	2,38	0,02	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	9,36	10,81	5,05	0,96	5,73	3,33	3,97	35,80	17,66	4,16	3,18	100	

Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 3 gruppi in *Outsourcing* (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2019	
		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		0,06	0,01	0,01	1,22	0,03				0,26		1,58	
2.01	Software	Software di base e middleware	1,44			1,42	0,02				0,11		2,98	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso				1,61			5,85	2,05		0,04	9,56	
3.00	Personale interno	0,14	0,44	0,04	0,03	0,44			1,32	1,03	0,57	1,61	5,63	
4.11	Servizi da terzi	<i>Outsourcing IT</i>	6,73	5,83	3,76	0,23	1,45	2,21	1,92	10,69	20,37	2,43	0,40	56,01
4.12		Altri Servizi		0,10	1,63	0,49	0,29			7,63	9,61	0,13	0,15	20,05
4.21		Personale esterno		0,46						2,09	0,35	0,11	0,02	3,03
4.22		Servizi professionali di consulenza								0,64			0,10	0,74
5.00	Altri costi IT		0,02								0,13	0,28	0,43	
6.00	Totale costi IT (TCO)	6,86	8,34	5,44	0,75	6,42	2,26	1,92	28,22	33,42	3,75	2,60	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica								1,41				1,41	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	6,86	8,34	5,44	0,75	6,42	2,26	1,92	26,81	33,42	3,75	2,60	98,59	
9.00	- di cui costi di integrazione													
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		6,52	0,01	0,04	24,52	0,20		66,48		2,22		100	
11.00	Investimenti		10,80		0,01	0,13			66,53		22,54		100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	5,27	7,34	5,33	0,65	5,56	1,99	1,94	32,73	33,04	3,58	2,56	100	

Tabella 24 - Ripartizione del TCO: 34 banche singole (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2019		
		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		0,21	0,90	0,44	0,17	1,46	0,73	0,02			0,36	0,01	4,29	
2.01	Software	SW di base e middleware	0,53	0,81	0,03		0,42	0,01				0,16	0,01	1,97	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,58	0,01		7,79	3,49	0,13	0,30	12,30	
3.00	Personale interno		0,44	0,95	0,09	0,02	0,36	0,03	0,01	3,61	0,85	0,35	0,85	7,56	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	2,74	3,30	0,79	0,01	1,34	0,18	0,47	12,04	5,82	1,10	1,13	28,93
4.02			Altri Servizi		0,01	0,26	0,06	0,36		0,82	2,76	1,29	0,11	0,19	5,88
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	4,59	2,81	1,04	0,07	0,19	1,29	0,71	1,95	2,06	0,31	0,24	15,26
4.12			Altri Servizi	2,17	1,17	3,59	0,63	1,01	0,86	0,60	5,84	2,66	0,52	0,94	20
4.21		Personale esterno		0,03	0,16	0,05		0,11	0,01	0,05	1,22	0,72	0,15	0,01	2,52
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,02						0,10	0,02	0,17	0,09	0,62
5.00	Altri costi IT		0,02	0,04			0,12	0,03		0,10	0,02	0,05	0,30	0,68	
6.00	Totale costi IT (TCO)		10,74	10,18	6,43	1,08	5,96	3,16	2,67	35,40	16,92	3,40	4,06	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,08	0,05	0,03		0,05		0,29	0,37	0,12	0,03	0,03	1,06	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		10,66	10,13	6,40	1,08	5,91	3,16	2,38	35,04	16,80	3,37	4,03	98,94	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,14	2,83	2,13	0,17	15,47	8,98	0,26	37,45	2,25	0,83	0,07	70,59	
11.00	Investimenti		0,18	3,41	0,85	0,58	5,91	8,33	0,19	38,78	1,67	1,84	0,03	61,76	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		10,58	10,17	6,29	1,07	5,50	3,30	2,67	36,22	16,90	3,30	3,99	100	

Tabella 25 - Ripartizione del TCO: 6 banche Maggiori (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2019		
		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		0,26	1,45	0,81	0,05	1,60	2,76	0,03			0,08	0,02	7,07	
2.01	Software	SW di base e middleware	0,70	1,30	0,10		0,60	0,10				0,40		3,20	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso								5,83	3,65	0,14	0,03	9,65	
3.00	Personale interno		0,90	0,92	0,22	0,05	0,61	0,12	0,06	3,37	1,00	0,41	1,07	8,72	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	3,71	4,03	2,28	0,07	4,54	0,46	0,81	16,48	11,29	1,73	0,60	46,00
4.02			Altri Servizi												
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	2,48	1,79	0,45	0,01	0,23	0,05	0,00	0,56	0,38	0,10	0,05	6,10
4.12			Altri Servizi	2,94	0,55	2,45	1,15	0,70	0,23	0,13	1,74	0,86	0,11	0,20	11,07
4.21		Personale esterno		0,14	0,46	0,24		0,17	0,08	0,27	4,58	0,74	0,43	0,02	7,13
4.22		Servizi professionali di consulenza										0,06	0,07	0,07	0,20
5.00	Altri costi IT		0,10	0,16			0,02	0,02		0,33	0,01	0,02	0,07	0,84	
6.00	Totale costi IT (TCO)		11,22	10,70	6,69	1,35	8,43	3,80	1,30	32,88	18,01	3,46	2,16	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,05	0,15	0,01		0,09			0,18	0,04	0,17		0,70	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		11,17	10,56	6,68	1,35	8,34	3,80	1,30	32,70	17,97	3,29	2,16	99,30	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,36	2,29	1,44	0,17	9,96	42,34	1,47	20,17	4,19	0,61	0,33	83,33	
11.00	Investimenti		0,56	1,92	2,60	0,08	5,42	44,94	1,07	21,21	4,24	1,14	0,15	83,33	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		11,02	10,21	6,60	1,30	8,11	4,51	1,45	33,31	17,71	3,77	2,00	100	

Tabella 26 - Ripartizione del TCO: 6 banche Grandi (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2019		
		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		0,29	0,72	0,36	0,03	1,11	0,49	0,06			0,09	0,03	3,19	
2.01	Software	SW di base e middleware	1,65	1,34			0,64	0,01				0,21		3,85	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					1,01	0,05		13,60	3,50	0,42	0,02	18,61	
3.00	Personale interno		0,43	0,34	0,13	0,03	0,39	0,04	0,01	4,66	1,43	0,41	0,59	8,45	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	2,03		0,82	0,01	0,42	0,54		6,03	0,90	4,73	15,48	
4.02			Altri Servizi												
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	8,00	3,54	0,57	0,12	0,51	0,63	2,06	5,00	2,65	1,04	0,98	25,10
4.12			Altri Servizi	0,20	0,92	3,15	0,70	0,54	0,68	1,58	8,45	2,44	0,92	1,04	20,61
4.21		Personale esterno		0,03	0,11			0,02			1,15	1,49	0,22	0,02	3,04
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,01	0,04						0,31	0,03	0,18	0,28	0,86
5.00	Altri costi IT		0,02	0,02			0,01			0,23	0,07	0,01	0,43	0,80	
6.00	Totale costi IT (TCO)		12,65	7,02	5,06	0,89	4,65	2,43	3,70	39,43	11,61	4,41	8,14	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,06	0,06	0,08		0,11		0,69	0,96	0,04		0,07	2,07	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		12,59	6,97	4,98	0,89	4,54	2,43	3,01	38,47	11,57	4,41	8,06	97,93	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,42	3,01	1,04	0,12	6,54	1,16		68,71	0,31	2,03	0,01	83,33	
11.00	Investimenti		0,18	4,10	1,03	0,05	7,50	1,69		67,51	0,21	1,05		83,33	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		11,70	7,08	4,95	0,82	4,16	2,47	3,60	42,27	10,95	4,04	7,96	100	

Tabella 27 - Ripartizione del TCO: 5 banche Medie (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2019		
		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			0,26	0,15	0,05	3,10	0,42			0,11		4,08		
2.01	Software	SW di base e middleware		0,93	0,01		0,84				0,08		1,86		
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,54			8,32	4,39		13,25		
3.00	Personale interno		0,16	0,45	0,11	0,02	0,31	0,03	0,01	2,26	1,71	0,34	2,08	7,47	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	2,29	1,92	0,25		0,20		2,20	13,24	0,09	0,18	0,31	20,67
4.02			Altri Servizi			0,07				3,18				0,01	3,26
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	2,94	2,21	0,21		0,24	1,43	0,43	1,46	0,53	0,50	0,11	10,06
4.12			Altri Servizi	4,41	1,77	4,08	0,40	0,97	2,18	0,02	11,31	4,90	0,84	3,10	33,98
4.21		Personale esterno			0,28						1,25	0,21	0,07	0,01	1,82
4.22		Servizi professionali di consulenza				0,73	0,72	0,01	0,01				0,11	0,16	1,74
5.00	Altri costi IT			0,03			0,18	0,11				0,08	1,41	1,80	
6.00	Totale costi IT (TCO)		9,80	7,84	5,62	1,19	6,38	4,17	5,83	37,84	11,84	2,30	7,19	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,44	0,10	0,10		0,09		1,17	1,13	0,13	0,01	0,10	3,28	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		9,37	7,75	5,52	1,18	6,29	4,17	4,66	36,70	11,71	2,29	7,09	96,72	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,02	3,46	0,75	0,25	24,88	1,01		46,85	2,63	0,14		80,00	
11.00	Investimenti		0,31	0,33	0,22	3,80	20,81	0,71		50,20	3,54	0,07		80,00	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		9,73	7,32	5,43	1,16	6,06	4,04	5,59	39,20	12,19	2,30	6,98	100	

Tabella 28 - Ripartizione del TCO: 10 banche Piccole (Piccole A+Piccole B) (medie di %)

Fattori produttivi			Aree tematiche								Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2019		
			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	E ₁
			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		0,39	1,25	0,66	0,51	1,68	0,32				0,97		5,79	
2.01	Software	SW di base e middleware	0,40	0,43			0,13					0,14		1,11	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					1,05			8,77	3,08	0,02	0,98	13,91	
3.00	Personale interno		0,60	2,12			0,49			6,16	0,13	0,37	0,46	10,34	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	2,18	2,86	0,11		0,25	0,01		13,32	3,64	1,28	0,07	23,72
4.02			Altri Servizi		0,02					1,20	1,07			0,02	2,31
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	7,86	3,35	1,41	0,07	0,07	3,27	0,96	1,06	4,81	0,11	0,14	23,10
4.12			Altri Servizi	1,09	1,17	5,79	0,51	1,53	0,81	0,99	3,50	1,99	0,47	0,41	18,25
4.21		Personale esterno			0,08	0,04		0,27			0,01		0,07		0,46
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,05						0,15		0,37		0,58
5.00	Altri costi IT						0,31	0,02				0,10		0,43	
6.00	Totale costi IT (TCO)		12,52	11,33	8,02	1,09	5,77	4,43	3,15	34,05	13,65	3,91	2,08	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica										0,29	0,01		0,31	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		12,52	11,33	8,02	1,09	5,77	4,43	3,15	34,05	13,35	3,89	2,08	99,69	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			3,09	5,02	0,27	29,23	3,94		26,44	1,28	0,72		70	
11.00	Investimenti			7,11	0,02		1,45			25,29	1,24	4,89		40	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		12,67	11,88	7,69	1,12	4,80	4,53	3,25	34,75	13,55	3,67	2,09	100	

Tabella 29 - 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 2019		
		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			0,55	0,07		0,13				0,13		0,88		
2.01	Software	SW di base e middleware		0,36	0,02		0,21				0,01		0,59		
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,08			2,70	3,28	0,10	6,16		
3.00	Personale interno			0,19	0,06					0,23	0,65	0,23	0,54	1,91	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	3,67	7,12	0,83		1,77			10,70	13,32	1,14	0,61	39,16
4.02			Altri Servizi		0,01	1,23	0,29		1,77			11,90	6,28	0,54	0,90
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT		2,71	2,01	0,16				2,12	0,17			7,18
4.12			Altri Servizi	3,15	1,51	1,45	0,46	0,97	0,69	0,02	6,56	3,74	0,37	0,72	19,63
4.21		Personale esterno									0,11	1,40	0,02		1,54
4.22		Servizi professionali di consulenza										0,03	0,02		0,05
5.00	Altri costi IT														
6.00	Totale costi IT (TCO)		6,82	12,45	5,68	0,91	4,92	0,69	0,02	34,32	28,84	2,57	2,78	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		6,82	12,45	5,68	0,91	4,92	0,69	0,02	34,32	28,84	2,57	2,78	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			2,31	0,53		1,46			34,50	3,36	0,62	0,07	42,86	
11.00	Investimenti			1,01	0,80		0,71			40,31		0,02		42,86	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		6,88	12,39	5,77	0,93	5,01	0,69	0,02	33,49	29,47	2,46	2,88	100	

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 2019	10
Figura 5 - Andamento del TCO per classe dimensionale	11
Figura 6 - Andamento del TCO per classe dimensionale al netto dei costi di integrazione	11
Figura 7 - Variazione percentuale individuale del TCO 2019/2018	12
Figura 8 - Fasce di variazione 2019/2018 del TCO per classe dimensionale	12
Figura 9 - Principali cause di aumento del TCO	13
Figura 10 - Principali cause di riduzione del TCO.....	13
Figura 11 - Andamento dei costi di integrazione 2015-2019 e previsione 2020.....	14
Figura 12 - Andamento individuale dei costi di integrazione 2015-2019 e previsione 2020	15
Figura 13 - Ripartizione dei costi di integrazione per aree tematiche	15
Figura 14 - TCO per aree tematiche.....	16
Figura 15 - <i>Cash out</i> IT per aree tematiche	17
Figura 16 - <i>Cash out</i> IT individuale per la sicurezza e stima	17
Figura 17 - Confronto tra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche	18
Figura 18 - Andamento 2017-2019 del TCO per aree tematiche	19
Figura 19 - Investimenti IT per aree tematiche	19
Figura 20 - TCO per fattori produttivi	20
Figura 21 - TCO per fattori produttivi per modello di <i>sourcing</i> IT	21
Figura 22 - Andamento 2015-2019 e previsione 2020 del TCO per fattori produttivi	22
Figura 23 - Confronto 2017-2019 del TCO per fattori produttivi	22
Figura 24 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali	23
Figura 25 - <i>Cash out</i> IT per processi e aree funzionali.....	24
Figura 26 - Andamento 2016-2019 del <i>Cash out</i> IT per processi e aree funzionali.....	25
Figura 27 - <i>Cash out</i> IT per processi e <i>Run/Change</i>	25
Figura 28 - <i>Cash out</i> IT per <i>Run/Change</i> per classe dimensionale	26
Figura 29 - <i>Cash out</i> IT per <i>Business/Functions</i> e <i>Run/Change</i> per classe dimensionale....	27
Figura 30 - Quote percentuali di <i>cash out</i> IT per la <i>compliance</i>	28
Figura 31 - Ripartizione del <i>cash out</i> IT per interventi di <i>compliance</i>	29
Figura 32 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i>	30
Figura 33 - Cruscotto indicatori andamento 2017-2019	31
Figura 34 - Modello di <i>sourcing</i> IT di riferimento	41
Figura 35 - Modello di <i>sourcing</i> IT di riferimento per classe dimensionale	42
Figura 36 - Caratterizzazione del fornitore IT prevalente dei gruppi in <i>Outsourcing, Full outsourcing, Facility Management</i>	42
Figura 37 - Collocazione delle attività di sviluppo/evoluzione dei servizi IT per aree tematiche	43
Figura 38 - Collocazione delle attività di manutenzione/gestione corrente dei servizi IT per aree tematiche.....	44
Figura 39 - Modifiche dell'assetto di <i>sourcing</i> IT per aree tematiche	45

Figura 40 - Modalità di <i>sourcing</i> per servizi applicativi	46
Figura 41 - Modalità di <i>sourcing</i> per ambiti applicativi	47
Figura 42 - <i>Deployment model</i> per servizi applicativi	48
Figura 43 - <i>Deployment model</i> per ambiti applicativi	49
Figura 44 - Attività di centro servizi IT fuori dal gruppo bancario	49
Figura 45 - Fornitura di servizi IT a entità esterne al gruppo bancario.....	50
Figura 46 - Tipologia dei servizi IT forniti a entità fuori dal gruppo bancario.....	50
Figura 47 - Collaborazione con aziende <i>fintech</i>	51
Figura 48 - Forme di collaborazione con aziende <i>fintech</i>	51
Figura 49 - Ambiti di collaborazione con aziende <i>fintech</i>	52
Figura 50 - Tecnologie utilizzate negli ambiti di collaborazione con <i>fintech</i>	53
Figura 51 - Realizzazione nuovi servizi in ambito <i>Open Banking</i>	54
Figura 52 - <i>Budget</i> IT per iniziative in ambito <i>Open Banking</i>	55
Figura 53 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche	56
Figura 54 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi.....	57
Figura 55 - Rapporto personale IT / totale dipendenti per classe dimensionale	58
Figura 56 - Rapporto personale IT / totale dipendenti per modello di <i>sourcing</i> IT	59
Figura 57 - Andamento 2017-2019 del rapporto personale IT / totale dipendenti	59
Figura 58 - Personale IT per aree tematiche e funzioni trasversali	60
Figura 59 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT.....	61
Figura 60 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere	62
Figura 61 - Personale IT per genere e livello contrattuale.....	63
Figura 62 - Andamento 2017-2019 del personale IT per genere e livello contrattuale	63
Figura 63 - Personale IT per genere e fascia d'età.....	64
Figura 64 - Personale IT per fascia d'età e livello contrattuale	65
Figura 65 - Personale IT per livello contrattuale per classe dimensionale	66
Figura 66 - Personale IT per fascia d'età per classe dimensionale	66
Figura 67 - Frequenza di pianificazione della formazione tecnica.....	67
Figura 68 - Dipendenti IT partecipanti a iniziative formative IT	67
Figura 69 - Giorni-persona di formazione IT per dipendente IT	68
Figura 70 - Giorni-persona di formazione IT per dipendente IT partecipante	68
Figura 71 - Iniziative formative con certificazione	68
Figura 72 - Costo medio per giorno-persona di formazione IT.....	69
Figura 73 - Tipologia di iniziative formative IT	69
Figura 74 - Modalità di reperimento <i>skill</i> per ambiti di competenza	70
Figura 75 - Valori individuali: % dipendenti partecipanti formazione IT su totale dipendenti IT e costo medio per giorno-persona di formazione IT	70
Figura 76 - Lavoro flessibile per il personale (IT e non IT)	71
Figura 77 - Forme di lavoro flessibile per il personale (IT e non IT).....	71
Figura 78 - Tipologie di Posti di Lavoro standard.....	72
Figura 79 - Andamento 2017-2019 delle Tipologie di Posti di Lavoro standard	72
Figura 80 - Operatività delle banche.....	73
Figura 81 - Ripartizione delle banche in base all'operatività.....	74
Figura 82 - Attività bancaria delle banche mono-operative	74
Figura 83 - Modello di <i>sourcing</i> IT prevalente delle banche.....	75
Figura 84 - Proprietà, sviluppo, gestione del <i>Data Center</i> delle banche	76
Figura 85 - Proprietà, sviluppo, gestione delle Applicazioni delle banche	76

Figura 86 - TCO delle banche per aree tematiche	77
Figura 87 - <i>Cash out</i> IT delle banche per aree tematiche.....	78
Figura 88 - TCO delle banche per fattori produttivi	78
Figura 89 - Rapporti tra le tipologie di costi IT	87
Figura 90 - Rappresentatività del campione per fondi intermediati - perimetro CIPA	89
Figura 91 - Rappresentatività del campione per sportelli e dipendenti - perimetro CIPA..	89
Figura 92 - Attività bancaria dei gruppi – posizionamento individuale.....	90
Figura 93 - Attività bancaria dei gruppi per classe dimensionale.....	90
Figura 94 - Variazione individuale tra previsione e consuntivo del TCO 2019	91
Figura 95 - Ripartizione percentuale media dei costi di integrazione per aree tematiche .	91
Figura 96 - TCO per aree tematiche: gruppi Principali	92
Figura 97 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi A.....	92
Figura 98 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi B.....	93
Figura 99 - Confronto tra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche: gruppi Principali.....	93
Figura 100 - Confronto tra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche: gruppi Medi A	94
Figura 101 - Confronto fra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche: gruppi Medi B	94
Figura 102 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali.....	95
Figura 103 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi A	95
Figura 104 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi B	96
Figura 105 - TCO per fattori produttivi: gruppi Altri.....	96
Figura 106 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Principali.....	97
Figura 107 - <i>Cash out</i> IT per processi e aree funzionali: gruppi Principali.....	97
Figura 108 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Medi	98
Figura 109 - <i>Cash out</i> IT per processi e aree funzionali: gruppi Medi	98
Figura 110 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Altri.....	99
Figura 111 - <i>Cash out</i> IT per processi e aree funzionali: gruppi Altri.....	99
Figura 112 - <i>Cash out</i> IT per <i>Run/Change</i> per modello di <i>sourcing</i> IT	100
Figura 113 - <i>Cash out</i> IT per <i>Business/Functions</i> e <i>Run/Change</i> per modello di <i>sourcing</i> IT	100
Figura 114 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i> : gruppi Principali	101
Figura 115 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i> : gruppi Medi.....	101
Figura 116 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i> : gruppi Altri	102
Figura 117 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Principali	103
Figura 118 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Medi	104
Figura 119 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Altri	105
Figura 120 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Principali	106
Figura 121 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Medi.....	106
Figura 122 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Altri	107
Figura 123 - Andamento 2017-2019 del personale IT per genere e fascia d'età	107
Figura 124 - Andamento 2017-2019 del personale IT per fascia d'età e livello contrattuale	108
Figura 125 - Modalità di reperimento <i>skill</i> per ambiti di competenza per classe dimensionale.....	109
Figura 126 - Modalità di reperimento <i>skill</i> per ambiti di competenza per modello di <i>sourcing</i> IT	110

Indice delle tabelle

Tabella 1 - Classificazione dei gruppi per dimensione e modello di <i>sourcing</i> IT	8
Tabella 2 - <i>Cash out</i> IT per interventi di <i>compliance</i> per classe dimensionale dei gruppi ..	29
Tabella 3 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: campione costante di 19 gruppi.	32
Tabella 4 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Principali.....	33
Tabella 5 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 10 gruppi Medi	34
Tabella 6 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Medi A	35
Tabella 7 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 4 gruppi Medi B	36
Tabella 8 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 4 gruppi Altri.....	37
Tabella 9 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi <i>Insourcing</i>	38
Tabella 10 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi <i>Facility Management</i> .	39
Tabella 11 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi <i>Outsourcing</i>	40
Tabella 12 - Indicatori: 38 banche individuali (intero campione).....	80
Tabella 13 - Classificazione dei gruppi per dimensione.....	83
Tabella 14 - Classificazione dei gruppi per modello di <i>sourcing</i> IT	84
Tabella 15 - Classificazione delle banche per dimensione	85
Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 17 gruppi (medie di %)	111
Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi Principali (medie di %)	112
Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 10 gruppi Medi (medie di %).....	113
Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Medi A (medie di %).....	114
Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 4 gruppi Medi B (medie di %).....	115
Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi <i>Insourcing</i> (medie di %)	116
Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi <i>Facility Management</i> (medie di %).....	117
Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 3 gruppi in <i>Outsourcing</i> (medie di %).....	118
Tabella 24 - Ripartizione del TCO: 34 banche singole (medie di %)	119
Tabella 25 - Ripartizione del TCO: 6 banche Maggiori (medie di %)	120
Tabella 26 - Ripartizione del TCO: 6 banche Grandi (medie di %).....	121
Tabella 27 - Ripartizione del TCO: 5 banche Medie (medie di %)	122
Tabella 28 - Ripartizione del TCO: 10 banche Piccole (Piccole A+Piccole B) (medie di %)	123
Tabella 29 - Ripartizione del TCO: 7 banche a particolare operatività (<i>Private Banking & Corporate and Investment Banking</i>) (medie di %).....	124

