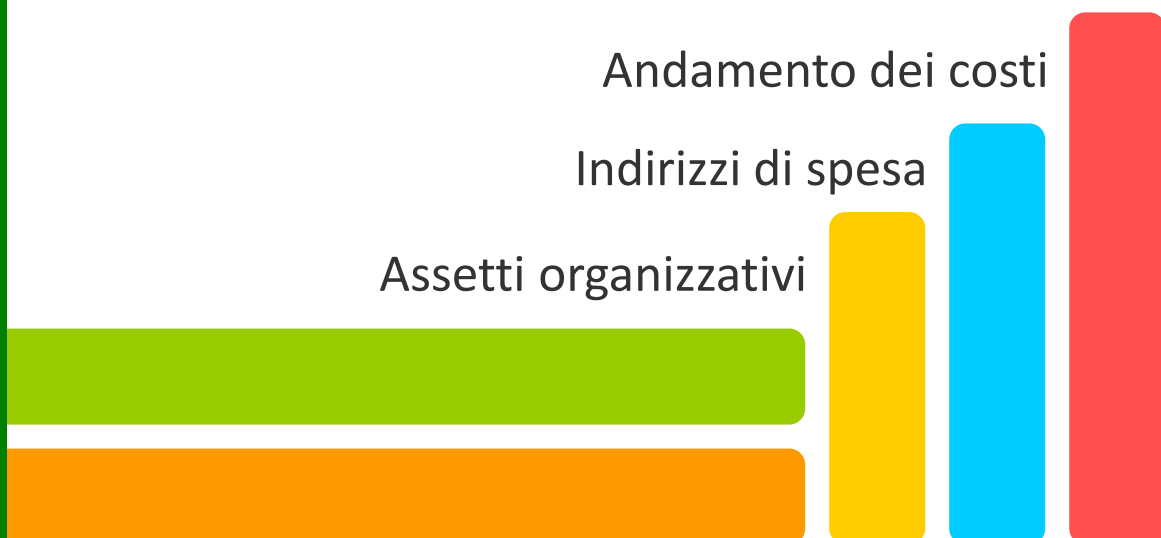


Rilevazione sull'IT nel settore bancario italiano

Profili economici e organizzativi

Esercizio 2022



Rilevazione sull'IT nel settore bancario italiano

Profili economici e organizzativi
Esercizio 2022

Rif. RILECO-2022 – 10

CIPA, 2023

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 Web

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.

Infografiche: © Canva tramite Canva.com.

*Coordinamento del gruppo
interbancario*

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



*Membrri del gruppo
interbancario*

Banca d'Italia – CIPA Paola Paparo
Fabrizio Crocetti
Domenico Petrucciani
Katia Boria
Daniela D'Amicis
Matteo Elia
ABI Lab Marco Rotoloni
Giulio Murri
Banca Nazionale del Lavoro Carlo Cotroneo
Fulvio Lazzari
Alessandro De Bartolomeo
Diego Guerriero
Monte dei Paschi di Siena Anna Osello
Andrea Pagni
Sabrina Ghilardi
UniCredit Santo Leonardo
Cristina Dottasio
Sabrina Scanu
Credito Emiliano – CREDEM Paolo Torelli
Sara Giroldi
Mediolanum Luca Concetti
Milena Gobbi
Michele Valente
Matteo Guarnieri
Intesa Sanpaolo Claudio Paglia
Antonio Melina
Rosario Ilardo
Michela Bulla
Deutsche Bank Tullio Giussani
Daniele Colombo
Sella Roberto Mosca Balma
Banco di Desio e della Brianza Luca Dettori
Cassa Centrale Banca Federico Andreatta
Maria De Gennaro
Banco BPM Giorgio Vivori
Silvio Della Torre
Paolo Rossignoli
Banca Agricola Popolare di Ragusa Serena Vaturi
Sergio Digrandi
Banca Popolare Pugliese Giuseppe Nicola Miggiano
BPER Banca Massimiliano Baga
Michele Vetturi
Benedetta Govi
Adelaide Aurora Tomasi
Alessandra Ravera
Banca Popolare di Sondrio Marco Tempra
Anna Fumasoni
Elisa Guglielmana
Stefano Garancini

Banca Popolare dell'Alto Adige	Philip Weissensteiner
Cassa di Risparmio di Asti	Marco Stroppiana Paolo Cerrato
Crédit Agricole Italia	Daniele Andrisani Maria Libera Granatiero Carmine De Bellis
La Cassa di Ravenna	Alessandro Cela
ICCREA Banca	Marco Esposito Marco Giulianis
Mediobanca	Alessandro Campanini Gaetano Di Luca
Dexia Crediop	Pasquale Tedesco Alessandro De Luca Antonella Perretta
Banca Passadore	Maurizio Ceragno Enrico Gelli

Presentazione

La “Rilevazione sull’IT nel settore bancario italiano”, curata annualmente da CIPA (Convenzione Interbancaria per l’Automazione) e ABI (Associazione Bancaria Italiana), offre un contributo di analisi sugli aspetti economici, organizzativi e tecnologici dell’Information and Communication Technology nel settore bancario. Oltre che agli operatori bancari – ai quali vuole fornire elementi di confronto e di riferimento utili per valutazioni funzionali alle scelte in ambito informatico – l’indagine si rivolge a tutti coloro che, a vario titolo, sono interessati a conoscere l’evoluzione dell’IT nel settore creditizio.

La Rilevazione si articola in due distinte indagini pubblicate separatamente.

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 del personale IT.

La seconda, focalizzata ogni anno su una specifica tematica, è riservata ai profili tecnologici e di sicurezza ed è rivolta all’analisi delle scelte IT in materia di metodologie, strumenti e tecnologie innovative, utilizzati nel contatto con la clientela, a supporto dei processi interni e all’esame dei connessi aspetti di sicurezza informatica. Questa edizione affronta, per la prima volta, anche i temi del green IT e del quantum computing.

I rapporti delle indagini vengono pubblicati 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

Giuseppe Zingrillo

IL DIRETTORE GENERALE DELL’ABI

Giovanni Sabatini

Indice

Sintesi	1
Evoluzione del settore bancario italiano	7
Campione e note metodologiche	9
Campione dei gruppi bancari.....	9
Campione delle banche	11
Note metodologiche	12
Rilevazione dei costi IT.....	13
Fattori produttivi	14
Aree tematiche	14
Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici	15
1.1 Andamento dei costi IT.....	15
1.1.1 Total Cost of Ownership (TCO).....	15
1.1.2 Costi di integrazione.....	22
1.2 TCO e cash out IT per aree tematiche	24
1.3 TCO per fattori produttivi	28
1.4 Cash out IT per aree funzionali e processi.....	31
1.5 Cash out IT per run/change	34
1.6 Cash out IT per il public cloud	36
1.7 Cash out IT per la compliance.....	37
1.8 Cash out IT per l'open banking.....	40
1.9 Investimenti IT	40
1.10 Indicatori economici	44
Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi	53
2.1 Sourcing IT	53
2.1.1 Modelli di sourcing.....	53
2.1.2 Modalità di sourcing IT per aree tematiche.....	55
2.1.3 Modalità di sourcing IT per servizi applicativi	55
2.1.4 Ricorso al public cloud.....	56
2.2 FinTech.....	58
2.3 Green IT	60
2.4 Quantum computing	62
2.5 Open banking.....	64
2.6 Innovazione tecnologica	66
2.7 Personale IT	68
2.7.1 Caratterizzazione della compagine	68
2.7.2 Competenze tecniche e formazione	75
2.8 Lavoro da remoto	80
2.9 Posti di lavoro	81
Capitolo 3. Banche	85
3.1 Profili economici	85
3.1.1 Indicatori economici.....	90
3.2 Profili organizzativi	92
Appendice	95
Indice delle figure	137
Indice delle tabelle	141

IL QUESTIONARIO



I RISPONDENTI



21 GRUPPI BANCARI
92% del totale attivo dei gruppi

33 BANCHE
64% dei fondi intermediati del settore bancario

L'indagine riguarda il
perimetro nazionale



I DATI DEI 21 GRUPPI BANCARI

€5,7 mld



COSTI IT (TCO)

€2,1 mld



INVESTIMENTI IT di cui

- €279 mln per hardware
- €1,7 mld per software

€325 mln



CASH OUT SICUREZZA IT

€189 mln



CASH OUT PER PUBLIC CLOUD

254.485



DIPENDENTI
di cui 11.888 nell'IT

INIZIATIVE GREEN IT



QUANTUM COMPUTING

7 gruppi hanno avviato iniziative sul tema



- Algoritmi quantistici
- Crypto agility
- ...

L'insieme dei partecipanti alla "Rilevazione sull'IT nel settore bancario italiano – Profili economici e organizzativi – Esercizio 2022" è costituito da 21 gruppi bancari e 33 banche, di cui cinque non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non esaminati.

Gruppi bancari

I gruppi partecipanti rappresentano complessivamente il 92,5% dell'insieme dei gruppi bancari italiani in termini di totale attivo¹ e sono classificati dimensionalmente in sei gruppi Principali, nove Medi e sei Piccoli. Operativamente, la maggior parte di essi svolge in prevalenza attività di tipo retail, che in media costituisce il 65,6% dell'attività complessiva.

TCO Nel 2022, il Total Cost of Ownership - TCO (spese correnti più ammortamenti) complessivamente sostenuto per il comparto IT dai 21 gruppi bancari partecipanti è stato pari a 5.871 milioni di euro.

Analizzando l'andamento del TCO su un campione costante di 16 gruppi, si osserva una interruzione del trend crescente iniziato nel 2014, che vede per l'esercizio 2022 un calo dello 0,2%. Per il 2023 è previsto un incremento del TCO totale del 2,1%.

Considerando il TCO al netto dei costi di integrazione, sostenuti a seguito di operazioni di fusione/incorporazione con altre entità, nel 2022 si osserva viceversa una crescita del 6,1% rispetto al 2021. Nell'interpretazione di questi andamenti va considerato l'eccezionale picco dei costi di integrazione registrato nell'esercizio 2021, tornato a livelli ordinari nell'anno in esame.

Sono quattro i gruppi bancari che hanno sostenuto nel 2022 costi IT di integrazione. Questi riguardano principalmente lo sviluppo e la manutenzione delle applicazioni e, in valore assoluto, scendono sensibilmente rispetto all'anno precedente, attestandosi a 151 milioni di euro.

Rispetto all'esercizio precedente, il TCO aumenta per 15 gruppi e diminuisce per cinque. Nella maggior parte dei casi l'incremento è dovuto all'avvio di nuovi progetti e all'aumento dell'operatività, mentre il fattore che maggiormente contribuisce alla riduzione dei costi è legato al risparmio su prodotti, servizi e consumi IT.

La ripartizione del TCO per aree tematiche conferma che la maggior parte dei costi IT si concentra nelle Applicazioni (41,7%) e nel Data center (25%). In quest'ultima area prevalgono i costi per la Server farm (57%) rispetto al Mainframe (43%).

La ripartizione del TCO per fattori produttivi evidenzia che i Servizi da terzi assorbono oltre la metà dei costi IT (56,7%); la restante quota è prevalentemente ripartita tra Software (20,9%), Personale interno (12,3%) e Hardware (8%). I Servizi da terzi confermano il trend in crescita degli ultimi anni.

Cash out IT Il cash out IT (spese correnti più investimenti) dei 21 gruppi ammonta nel complesso a 6.269 milioni di euro. Ripartendo le quote per aree funzionali²,

¹ Il totale attivo considerato al 31.12.2022 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.

² La classificazione delle aree funzionali fa riferimento alla tassonomia dei processi bancari di ABI Lab.

la porzione principale è impiegata nei processi dell'area Operations (45,5%); seguono i processi di supporto (26,7%), i processi di marketing, commerciali e customer service (15,3%) e quelli di governo (12,8%). Il 67,8% del cash out IT è impegnato per la gestione corrente (run) e la restante quota è dedicata al cambiamento (change). Analizzata per classi dimensionali, la quota del cash out IT dedicata al change aumenta al crescere della dimensione.

La Sicurezza informatica assorbe in media il 3,8% del cash out IT. Alcuni gruppi integrano il valore fornito con una stima percentuale relativa a spese per la sicurezza che non è possibile scorporare; la media, comprensiva dei valori stimati, si attesta al 4,4%. Il trend di spesa per la Sicurezza IT è costantemente in aumento.

La quota di cash out IT destinata a servizi in public cloud è in forte crescita, pari mediamente al 2,8% del totale, con quattro quinti dei gruppi che prevedono un aumento nel biennio 2023-2024.

Gli interventi IT svolti per la compliance assorbono in media il 9,5% del cash out IT. Le maggiori percentuali di tale spesa sono destinate agli adeguamenti per la vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA, per la normativa dei mercati finanziari e per quella sui servizi di pagamento.

Investimenti IT Gli investimenti IT, che in totale ammontano a 2.082 milioni di euro, si concentrano soprattutto nell'area Applicazioni (62%), seguita da Sistemi periferici (16,2%), Data center (7,1%) e Sicurezza IT (6,1%). In tutte le aree tematiche le spese correnti prevalgono decisamente sugli investimenti, ad eccezione dell'area Applicazioni dove questi ultimi rappresentano il 45% del cash out IT. Il 68,4% degli investimenti interessa il Software e il 26,4% l'Hardware. Per il 2023 è previsto un aumento del 9,4% dell'ammontare degli investimenti IT rispetto al totale investimenti del 2022.

Il capitolo sui profili economici si conclude presentando una serie di indicatori calcolati confrontando tra loro i costi IT e altre principali grandezze di conto economico e operative; tali indicatori sono elaborati anche suddividendo il campione per classe dimensionale e per modello di sourcing IT.

Sourcing IT L'analisi sui profili organizzativi evidenzia che sette gruppi mantengono internamente il governo delle infrastrutture e delle applicazioni, identificandosi nel modello Insourcing, sei si collocano nel modello Facility management e otto in Outsourcing. I gruppi Principali sono prevalentemente in Insourcing, tra i Medi prevale il Facility Management, mentre i gruppi Piccoli si orientano tutti verso una gestione dell'IT affidata all'esterno. Nella maggior parte dei casi il fornitore è costituito da un IT vendor.

I gruppi mantengono all'interno soprattutto le attività di sviluppo e gestione dei servizi IT nell'area Sistemi decentralizzati e dotazioni individuali. POS, Reti dati, Fonia e ATM/chioschi sono invece gli ambiti le cui attività di sviluppo/gestione sono in prevalenza delegate all'esterno.

Con riferimento ai servizi applicativi, i gruppi tendono a mantenere all'interno quelli per l'ICT Governance, l'help desk IT, la Sicurezza informatica, la intranet aziendale, il document management e la gestione dello storico. I servizi di posta elettronica, gestione carte, UC & collaboration, prodotti assicurativi e monetica risultano invece prevalentemente in Outsourcing.

Cloud pubblico Il ricorso al cloud pubblico avviene prevalentemente per i servizi afferenti alle applicazioni infrastrutturali quali posta elettronica, UC & collaboration, office automation, intranet aziendale e social aziendale. In questi contesti Microsoft è il fornitore più presente, seguito da Google. In altri ambiti il cloud pubblico è utilizzato in misura più marginale, in particolare per i servizi bancari tipici.

FinTech Nel 2022 tutti i gruppi partecipanti all'indagine ricorrono ad aziende operanti nel FinTech. Il credito, i servizi bancari e finanziari e i servizi di pagamento sono gli ambiti più interessati, sui quali sono attivi circa l'80% dei gruppi. Nel complesso, tra le

tecnologie in uso emergono l'Intelligenza Artificiale, l'open API, la DLT-Blockchain e la Robotic Process Automation.

Green IT In questa Rilevazione viene affrontato anche il tema della sostenibilità ambientale in ambito informatico. Emerge che circa la metà del campione ha introdotto criteri green nella selezione di fornitori e partner IT e svolge attività di sensibilizzazione del personale all'uso sostenibile delle risorse IT. Almeno un terzo dei rispondenti ha intrapreso iniziative di efficientamento energetico del comparto IT, in particolare mediante l'acquisto di energia rinnovabile per il Data center, il rinnovo di hardware con altro più efficiente e la ricerca di una maggiore efficienza dei sistemi di raffreddamento del Data center.

I gruppi più attivi in questo contesto sono quelli aventi dimensioni maggiori. Numerose altre iniziative sono previste o in fase di studio anche da parte dei restanti gruppi.

Quantum computing Questa edizione si occupa per la prima volta delle iniziative intraprese e quelle previste sul tema del quantum computing, declinato sia sotto il profilo delle opportunità che questa tecnologia può offrire, sia sulle possibili azioni da intraprendere per mitigare i rischi connessi all'uso di algoritmi crittografici vulnerabili ad attacchi operati da sistemi aventi capacità di computazione quantistica.

Quattro gruppi hanno avviato analisi e studi in questo dominio e tre dichiarano di aver intrapreso attività di sperimentazione. Un gruppo ha in previsione l'avvio di iniziative entro il 2024. In questo contesto le competenze vengono reperite soprattutto mediante collaborazioni con il mondo accademico e della ricerca.

Le iniziative in corso vertono principalmente sul versante delle possibili opportunità che la tecnologia può presentare, in particolare sullo studio e la sperimentazione di algoritmi quantistici finalizzati al miglioramento delle prestazioni. Un numero molto contenuto di gruppi è attivo al 2022 sul fronte della post quantum cryptography. In previsione, nel biennio 2023-2024, cresce il numero di gruppi che prevedono di svolgere l'analisi del proprio parco applicativo e l'adozione di algoritmi di crittografia quantum safe su sistemi tradizionali.

Open banking L'implementazione di servizi di business a valore aggiunto in ambito open banking avviene più di frequente mediante l'utilizzo di piattaforme multi-operatore. I servizi più interessati sono quelli di pagamento P2P, l'account aggregation e la valorizzazione dei dati dei clienti. Nel biennio 2023-2024 è previsto un incremento del ricorso all'open banking.

Innovazione tecnologica Nel 2022 i processi bancari più interessati dall'innovazione tecnologica sono quelli afferenti alle aree di business. Si innova principalmente per migliorare i prodotti e i servizi esistenti. L'introduzione di nuovi prodotti/servizi riguarda in particolar modo i processi del credito e della gestione dei canali di contatto con la clientela. L'aumento dell'efficienza interessa soprattutto la gestione dei sistemi informativi e delle telecomunicazioni.

Tutte le aree tematiche risultano impattate da rilevanti iniziative di innovazione tecnologica, in particolare Server farm, Sviluppo e manutenzione evolutiva e Sicurezza IT. Nel biennio 2023-2024 molte iniziative riguarderanno il Mainframe, le Reti dati e fonia fissa e i Sistemi decentralizzati e dotazioni individuali.

Personale Sull'intero campione dei 21 gruppi il numero dei dipendenti IT in media è pari al 4,3% dell'intera compagine, parametro abbastanza stabile negli anni. I valori più bassi sono relativi ai gruppi Piccoli in virtù del loro maggior ricorso all'esternalizzazione delle attività informatiche.

Tra il personale IT la fascia d'età prevalente è quella tra i 35 e i 49 anni, i dirigenti sono l'1,7% del totale e gli uomini sono in netta maggioranza rispetto alle donne, che rappresentano il 28,1%

dell'intera compagine IT. La presenza femminile nell'IT è ridotta in tutti i livelli contrattuali e diminuisce al salire nell'inquadramento, passando dal 33,5% all'interno delle aree professionali al 16,9% tra i dirigenti. Essa si riduce gradualmente anche al crescere dell'età, passando dal 37,6% delle under 35 al 14,9% delle over 60.

Il 57,5% delle risorse IT sono allocate nell'area delle Applicazioni, il 20,6% nelle funzioni trasversali, seguono il Data center (10,9%), la Sicurezza IT (5,7%) e quote residuali per i sistemi periferici e trasmissivi.

Competenze IT e formazione In merito alla formazione tecnica del personale IT, dal punto di vista della tipologia di offerta formativa, per nove gruppi prevale la formazione a pagamento, sei indicano la prevalenza dell'offerta gratuita e cinque vedono un sostanziale bilanciamento tra le due tipologie.

In merito alla formazione a pagamento, mediando i valori dichiarati di 15 gruppi con almeno 30 dipendenti IT, il 77% dei dipendenti IT ha partecipato nel 2022 a iniziative di formazione tecnica a pagamento, ogni partecipante ha seguito in media 3,2 giorni di formazione e il costo medio è stato di 179 euro per giorno-persona.

Per il biennio 2023-2024 è previsto il raggiungimento di un maggior livello di competenza in tutti gli ambiti/profili IT. La necessità di maggiori competenze si osserva in primo luogo sul cloud management e sui temi di sostenibilità ambientale e green IT, a seguire su AI e data science, data governance, sviluppo AGILE/DevOps e service & solution design.

Si riscontra una maggiore propensione dei gruppi a formare il proprio personale IT piuttosto che ad assumere o ricorrere a risorse esterne. Quest'ultimo approccio prevale in alcuni nuovi ambiti tecnologici: IoT, green IT e quantum computing.

Lavoro da remoto L'alternanza della modalità di lavoro da remoto da parte dei dipendenti rispetto al lavoro in presenza è divenuta ormai realtà consolidata per 20 gruppi su 21, con formule e approcci anche molto differenti da gruppo a gruppo. Otto di essi indicano un ricorso al lavoro da remoto nel 2022 in misura paragonabile al 2021, mentre i restanti 13 gruppi segnalano una riduzione di questa modalità.

Posti di lavoro Mediando i dati segnalati da 20 gruppi bancari si ottiene che ogni dipendente ha a disposizione 1,36 Posti di Lavoro (PdL) per le attività standard. Sulla totalità dei PdL, il 63,5% sono dispositivi portatili, il 33% postazioni fisse e il 3,5% virtualizzate. La quota dei dispositivi portatili si conferma crescente nell'ultimo triennio.

Banche

Considerate individualmente, le 33 banche partecipanti all'indagine rappresentano il 64% del settore bancario in termini di fondi intermediati.

Mediamente il 45,9% del TCO viene assorbito dalle Applicazioni e il 26,1% dal Data center; seguono Sistemi periferici (13,2%), Sistemi trasmissivi (7,3%) e Sicurezza IT (3,2%). Analizzando il TCO per fattori produttivi, in media la quota preponderante risulta destinata a Servizi da terzi (69,8%), in parte erogati da una banca o società strumentale del gruppo ma perlopiù da fornitori esterni. Analizzato per classe dimensionale, tale valore aumenta col diminuire della dimensione bancaria.

Il 65% degli investimenti IT effettuati nel 2022 risulta destinato al Software e il 30% all'Hardware. L'ammontare complessivo degli investimenti previsti per il 2023 cresce del 5,9% rispetto all'esercizio 2022.

Anche per le banche sono riportati gli indicatori di costo calcolati confrontando i costi IT con le principali grandezze di conto economico e operative.

Con riferimento all'operatività bancaria, il retail banking rappresenta l'attività prevalente, seguono il corporate and investment banking e il private banking.

Il 69% delle banche affida a uno o più fornitori la gestione del Data center e delle Applicazioni. Il 15% delle banche adotta il modello Insourcing, gestendo internamente le risorse IT e una pari quota si basa su un modello misto, affida cioè all'esterno le infrastrutture del Data center e mantiene internamente la gestione delle Applicazioni (Facility management).

Circa una metà delle banche affida proprietà, sviluppo/evoluzione e manutenzione correttiva/gestione corrente all'esterno, mentre l'altra metà ricorre a fornitori interni al gruppo o cura direttamente le infrastrutture del Data center.

Con riferimento alle Applicazioni, circa un quarto delle banche si occupa direttamente dello sviluppo/evoluzione e della manutenzione/gestione corrente e il 27% affida le attività ad altre componenti del gruppo, mentre la restante quota le affida all'esterno.

Evoluzione del settore bancario italiano³

Il rialzo dei tassi ufficiali in risposta all'aumento dell'inflazione ha notevolmente influenzato l'operatività degli intermediari creditizi. L'attività delle banche è stata inoltre condizionata da uno scenario macroeconomico caratterizzato da una crescita debole e da un livello elevato di incertezza.

Nel 2022 i prestiti alle imprese hanno rallentato, fino a contrarsi dello 0,5%, mentre la crescita dei finanziamenti alle famiglie è rimasta stabile al 4% indebolendosi a partire dagli ultimi mesi dell'anno a causa del calo della domanda dei mutui dovuto all'aumento dei tassi. L'ammontare di titoli pubblici in portafoglio e la loro durata finanziaria residua sono diminuiti.

Il flusso di nuovi crediti deteriorati in rapporto a quelli in bonis si è lievemente ridotto scendendo all'1% (dall'1,2 nel 2021). Il volume delle cessioni di crediti deteriorati si è mantenuto alto, contribuendo a portare l'incidenza di questi prestiti sul totale dei finanziamenti su un valore in linea con quello medio dei paesi dell'area dell'euro. Nel 2022 il rapporto tra l'ammontare dei crediti deteriorati e il totale dei prestiti al netto delle rettifiche è diminuito all'1,5%.

La redditività delle banche nel 2022 è aumentata: il rendimento annualizzato del capitale e delle riserve (return on equity, ROE), al netto delle componenti straordinarie, è salito dal 6% all'8,7% mentre il rendimento degli attivi (return on assets, ROA), ovvero il rapporto tra l'utile netto e il totale dell'attivo di bilancio, è cresciuto dallo 0,42% allo 0,67%. La redditività è stata sostenuta principalmente dalla crescita del margine di interesse e, in misura minore, dal calo delle rettifiche di valore sui prestiti.

Il margine di interesse si è ampliato di quasi un quinto, riflettendo prevalentemente il più alto rendimento medio dei prestiti negli ultimi due trimestri dell'anno. Il rendimento unitario dei prestiti alle imprese è salito al 2,3% e quello dei prestiti alle famiglie è aumentato al 2,5%. Al rialzo degli interessi attivi hanno inoltre contribuito le maggiori cedole sui titoli di debito, in particolare quelle relative alle obbligazioni pubbliche.

Il margine di intermediazione è aumentato del 6,7% mentre i costi operativi, nonostante l'elevata inflazione sono rimasti stabili (+0,1%). Il rapporto tra i costi operativi e il margine di intermediazione (cost-income ratio) è sceso dal 67,2% al 63,1%.

³ Fonte: Banca d'Italia, Relazione annuale per il 2022.

Campione e note metodologiche

Hanno partecipato alla “Rilevazione sull’IT nel settore bancario italiano – Profili economici e organizzativi – Esercizio 2022” 21 gruppi bancari e 33 banche, di cui cinque “singole”, ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli partecipanti.

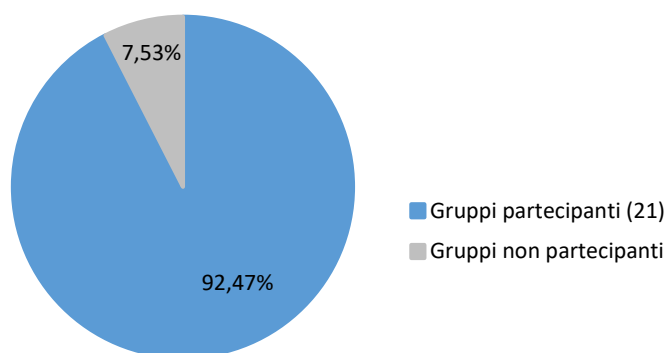
Le analisi contenute nella Rilevazione, salvo diversa indicazione, fanno riferimento al cosiddetto **perimetro CIPA**⁴.

Per la Rilevazione vengono utilizzati due campioni: uno per l’indagine riferita ai gruppi bancari (capp. 1 e 2) e uno per quella relativa alle banche (cap. 3).

Campione dei gruppi bancari

I 21 gruppi partecipanti rappresentano il 92,47% dell’insieme dei gruppi bancari in termini di totale attivo⁵ (Figura 1).

Figura 1 - Rappresentatività del campione dei gruppi per totale attivo



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

La classificazione per dimensione operativa si basa sul totale attivo del gruppo, comprensivo di tutte le sue componenti (bancarie e non bancarie) soggette a normativa prudenziale, segnalato nella Matrice di vigilanza consolidata. Secondo questo criterio il campione per l’esercizio 2022 viene suddiviso⁶ in sei gruppi Principali, nove gruppi Medi e sei gruppi Piccoli (Tabella 1).

⁴ Il perimetro CIPA riguarda la realtà nazionale limitatamente alle componenti bancarie e alle società strumentali, IT e non IT, che operano a supporto dell’attività bancaria.

⁵ Il totale attivo considerato al 31.12.2022 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 Le classi dimensionali dei gruppi sono definite come segue (diversamente dagli anni precedenti, per l’esercizio 2022 i gruppi Medi non vengono suddivisi in Medi A e B per ragioni di numerosità):

- **Principali** totale attivo > 120 miliardi di euro;
- **Medi** totale attivo >20 miliardi e ≤ 120 miliardi;
- **Piccoli** totale attivo ≥ 5 miliardi e ≤ 20 miliardi.

Tabella 1 - Classificazione dei gruppi per dimensione (in ordine di cod. ABI)**6 gruppi Principali**

1030	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
2008	Gruppo UniCredit
3069	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
5034	Gruppo Banco BPM
5387	Gruppo BPER Banca
8000	ICCREA Banca

9 gruppi Medi

1005	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
3032	Gruppo Credito Emiliano – CREDEM
3062	Gruppo bancario Mediolanum
3104	Gruppo Deutsche Bank
3311	Gruppo Sella
3599	Cassa Centrale Banca
5696	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
6230	Gruppo bancario Crédit Agricole Italia
10631	Gruppo bancario Mediobanca

6 gruppi Piccoli

3440	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
5036	Gruppo bancario Banca Agricola Popolare di Ragusa
5262	Gruppo Banca Popolare Pugliese
5856	Gruppo Banca Popolare dell'Alto Adige
6085	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti
6270	Gruppo La Cassa di Ravenna

La classificazione per modello di sourcing IT si basa sulle indicazioni fornite dalla capogruppo sulla modalità prevalente di gestione delle infrastrutture e delle applicazioni del gruppo⁷. Secondo questo criterio il campione per l'esercizio 2022 risulta composto da sette gruppi in Insourcing, sei gruppi in Facility Management e otto in Outsourcing (Tabella 2).

Tabella 2 - Classificazione dei gruppi per modello di sourcing IT**7 gruppi in Insourcing**

1030	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
3069	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
3311	Gruppo Sella
3599	Cassa Centrale Banca
5034	Gruppo Banco BPM
5387	Gruppo BPER Banca
8000	ICCREA Banca

6 gruppi in Facility Management

1005	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
2008	Gruppo UniCredit
3032	Gruppo Credito Emiliano – CREDEM
5696	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
6230	Gruppo bancario Crédit Agricole Italia
10631	Gruppo bancario Mediobanca

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

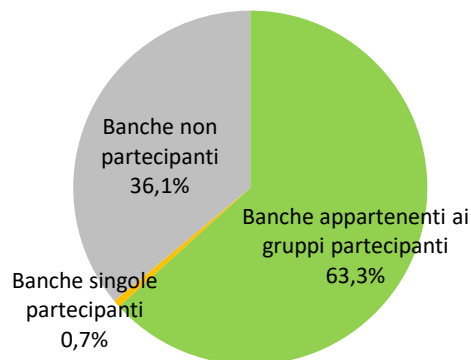
8 gruppi in Outsourcing

3062	Gruppo bancario Mediolanum
3104	Gruppo Deutsche Bank
3440	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
5036	Gruppo bancario Banca Agricola Popolare di Ragusa
5262	Gruppo Banca Popolare Pugliese
5856	Gruppo Banca Popolare dell'Alto Adige
6085	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti
6270	Gruppo La Cassa di Ravenna

Campione delle banche

Le banche partecipanti rappresentano il 64% del settore bancario in termini di fondi intermediati⁸ (Figura 2).

Figura 2 - Rappresentatività del campione delle banche per fondi intermediati



In Appendice è riportata la rappresentatività del campione rispetto all'intero settore bancario, in termini di numero di sportelli e dipendenti, con riferimento al perimetro CIPA (Figura 104).

Le banche sono classificate esclusivamente secondo il criterio della dimensione operativa, prendendo a riferimento i fondi intermediati presenti in Matrice di vigilanza.

Secondo questo criterio le banche vengono suddivise nelle classi: Maggiori (7), Grandi (5), Medie (4), Piccole A (4), Piccole B (7) e Particolare operatività (6), che comprende banche operanti nel Private Banking (3) e nel Corporate and Investment Banking (3) (Tabella 3). Nella classe Particolare operatività confluiscono banche con strutture organizzative e operative molto diversificate, indipendentemente dal parametro dimensionale.

Tabella 3 - Classificazione delle banche per dimensione e operatività

7 banche Maggiori

1005	Banca Nazionale del Lavoro
1030	Banca Monte dei Paschi di Siena
2008	UniCredit
3069	Intesa Sanpaolo
5034	Banco BPM
5387	BPER Banca
6230	Crédit Agricole Italia

⁸ I fondi intermediati si riferiscono alla media aritmetica su tredici mesi: l'anno di riferimento più il mese di dicembre dell'anno precedente.

5 banche Grandi

- 3032** Credito Emiliano
- 3062** Banca Mediolanum
- 3104** Deutsche Bank
- 5696** Banca Popolare di Sondrio
- 8000** ICCREA Banca – Istituto Centrale del Credito Cooperativo

4 banche Medie

- 3268** Banca Sella
- 3440** Banco di Desio e della Brianza
- 3599** Cassa Centrale Banca – Credito Cooperativo Italiano
- 6085** Cassa di Risparmio di Asti

4 banche Piccole A

- 3311** Banca Sella Holding
- 3493** Cassa Centrale Raiffeisen dell’Alto Adige
- 5856** Banca Popolare dell’Alto Adige
- 6270** La Cassa di Ravenna

7 banche Piccole B

- 3102** Banca Aletti
- 3332** Banca Passadore & C.
- 3442** Banca Widiba
- 5036** Banca Agricola Popolare di Ragusa
- 5142** Banca di Credito Popolare
- 5262** Banca Popolare Pugliese
- 6370** Cassa di Risparmio di Volterra

3 banche Particolare operatività - *Private Banking*

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

3 banche Particolare operatività - *Corporate and Investment Banking*

- 3030** Dexia Crediop
- 10631** Mediobanca – Banca di Credito Finanziario
- 10643** Mps Capital Services Banca per le Imprese

Note metodologiche

L’indagine è basata sul questionario per l’esercizio 2022 pubblicato sul sito Internet della CIPA⁹; i dati sono stati acquisiti tramite INFOSTAT, l’infrastruttura di raccolta dati via Internet della Banca d’Italia.

Le analisi riportate nella Rilevazione fanno riferimento, salvo diversa indicazione, al perimetro CIPA⁴.

Ai gruppi e alle banche partecipanti viene fornito un “flusso di ritorno” personalizzato, che consente a ogni istituto di valutare il proprio posizionamento rispetto sia all’intero campione sia al peer group.

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 %). In generale, se non diversamente specificato, nel presente rapporto il termine “media” o “media di

⁹ www.cipa.it/rilevazioni/economiche/2022/QUEST_A_2022.pdf

%" va inteso come media aritmetica tra i valori dei singoli rispondenti. In alcune analisi si fa riferimento al termine "quota %" o "media di % ponderata" di una grandezza rispetto al totale: tale quota è determinata dal rapporto tra la somma dei valori di quella grandezza per tutti i rispondenti e il totale.

Per garantire una significativa rappresentazione dei fenomeni, dall'analisi per aree tematiche vengono di norma esclusi i rispondenti che hanno attribuito alla voce "Altri costi IT non classificabili" più del 30% dei complessivi costi IT.

Il calcolo degli indicatori economici, riferiti alle principali grandezze economiche di gruppo o banca individuale segnalate nel questionario e dedotte dalle rispettive matrici di vigilanza o dai bilanci riclassificati (limitatamente ai gruppi), viene effettuato determinando l'indicatore per ciascun rispondente e calcolando quindi gli aggregati tra i rispondenti (medie, coefficienti di variazione e mediane).

Le percentuali di gruppi o banche indicate nelle rappresentazioni grafiche sono calcolate rapportando il numero di coloro che forniscono almeno una risposta alla domanda da cui è tratto il grafico al totale dei gruppi o banche rispondenti al questionario. In alcune analisi, laddove un singolo rispondente può fornire più risposte per uno stesso item, viene riportata l'indicazione "risposte multiple".

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

Nelle domande del questionario la cui risposta prevede l'attribuzione di un punteggio (da un minimo di 0 a un massimo di 5) la media dei valori è di norma calcolata associando il valore 0 ai singoli item non compilati, per quei rispondenti che hanno risposto alla domanda.

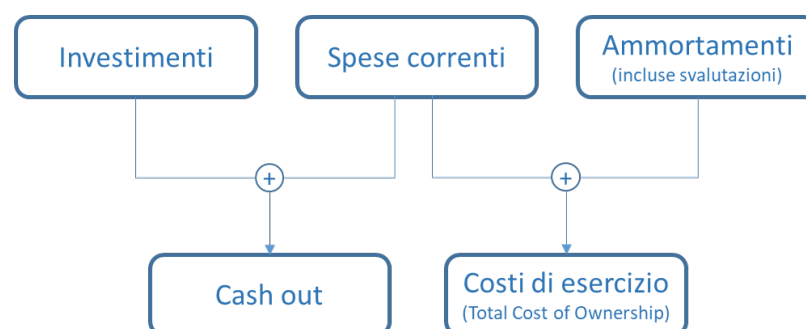
Rilevazione dei costi IT

La metodologia adottata per l'analisi dei profili economici IT permette di rilevare:

- il totale dei costi di esercizio (Total Cost of Ownership - TCO), al lordo e al netto di eventuali ricavi IT;
- il cash out;
- le spese correnti;
- gli investimenti;
- gli ammortamenti.

Laddove non diversamente specificato, nel presente rapporto l'uso del termine TCO sottintende il valore al lordo di eventuali ricavi IT.

Lo schema seguente illustra i rapporti esistenti tra le grandezze economiche trattate:



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.

Il cash out è calcolato come somma degli investimenti e delle spese correnti, ottenute sottraendo gli ammortamenti al TCO.

Fattori produttivi

I fattori produttivi considerati sono:

- **Hardware:** TCO per acquisto, noleggio, leasing e manutenzione delle apparecchiature;
- **Software:** costi del software di base, del middleware e del software applicativo in licenza d’uso;
- **Personale interno:** tutti gli oneri sostenuti 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, di personale esterno e di consulenza professionale;
- **Altri costi IT:** costi IT non riconducibili alle precedenti categorie.

Aree tematiche

Le aree tematiche considerate sono:

- **Data center:** include Mainframe (elaboratori centrali e unità di input/output centralizzate) e Server farm (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), 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.

In alcune analisi di dettaglio, con il termine “aree tematiche” si fa riferimento direttamente alle singole sottoaree (es. Mainframe e Server farm sono considerate sottoaree dell’area Data center).

La voce “**Sicurezza IT**” comprende tutti i costi di sicurezza informatica relativi ai seguenti ambiti: sicurezza perimetrale, Identity Management, sistemi antifrode, server farm security, end point security, security analytics, code/application security, data security, iniziative di security awareness, partecipazione a comunità di sicurezza/infosharing. Nella 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.

Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici

1.1 Andamento dei costi IT

Il presente paragrafo analizza l'andamento complessivo dei costi IT con un focus specifico sui costi di integrazione¹⁰. Le grandezze economiche IT complessivamente segnalate per l'esercizio 2022 dai 21 gruppi partecipanti alla Rilevazione sono:

- TCO (spese correnti più ammortamenti): 5.871 milioni di euro;
- Cash out (spese correnti più investimenti): 6.269 milioni di euro, pari al 106,8% del TCO;
- Spese correnti: 4.187 milioni di euro;
- Investimenti: 2.082 milioni di euro;
- Ammortamenti: 1.684 milioni di euro.

In Appendice, da Tabella 13 a Tabella 20, sono riportate le tabelle di ripartizione tra aree tematiche e fattori produttivi delle grandezze economiche sopra elencate. Tutti i valori sono espressi in medie di percentuali con riferimento all'intero campione, alle varie classi dimensionali e ai diversi modelli di sourcing IT.

1.1.1 Total Cost of Ownership (TCO)

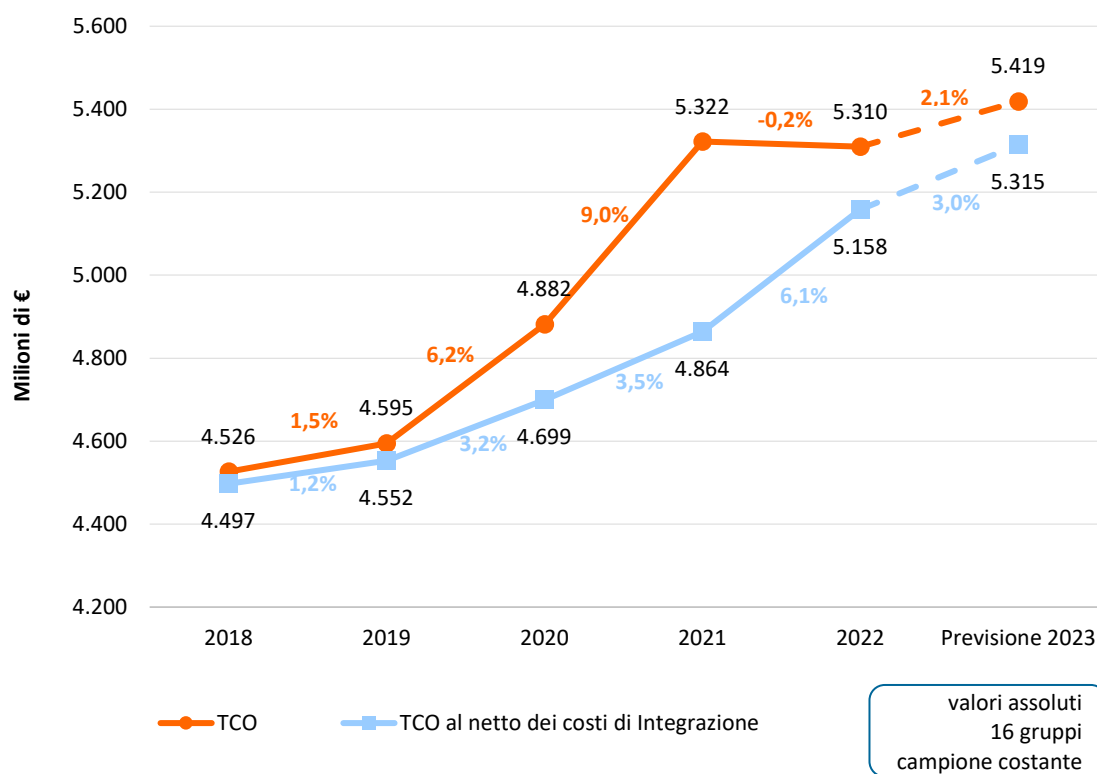
L'andamento del TCO complessivo, con riferimento a un campione costante di 16 gruppi¹¹, registra nell'esercizio 2022 un decremento dello 0,2% rispetto all'esercizio precedente, portando il TCO complessivo a 5.310 milioni di euro. Al netto dei costi di integrazione, il TCO si attesta a 5.158 milioni di euro, mostrando viceversa una crescita del 6,1%. Nell'interpretazione di questi valori va considerato l'eccezionale picco dei costi di integrazione registrato nell'esercizio 2021, tornato a livelli ordinari nell'anno in esame.

Per il 2023 è prevista una variazione positiva del TCO, sempre a campione costante, con un aumento del 2,1% e del 3,0%, rispettivamente al lordo e al netto dei costi di integrazione (Figura 3).

¹⁰ Costi IT sostenuti per esigenze di integrazione/ristrutturazione dei sistemi informativi aziendali connesse con operazioni di integrazione con altre entità (fusioni, acquisizioni, acquisizione di rami d'azienda e/o di sportelli).

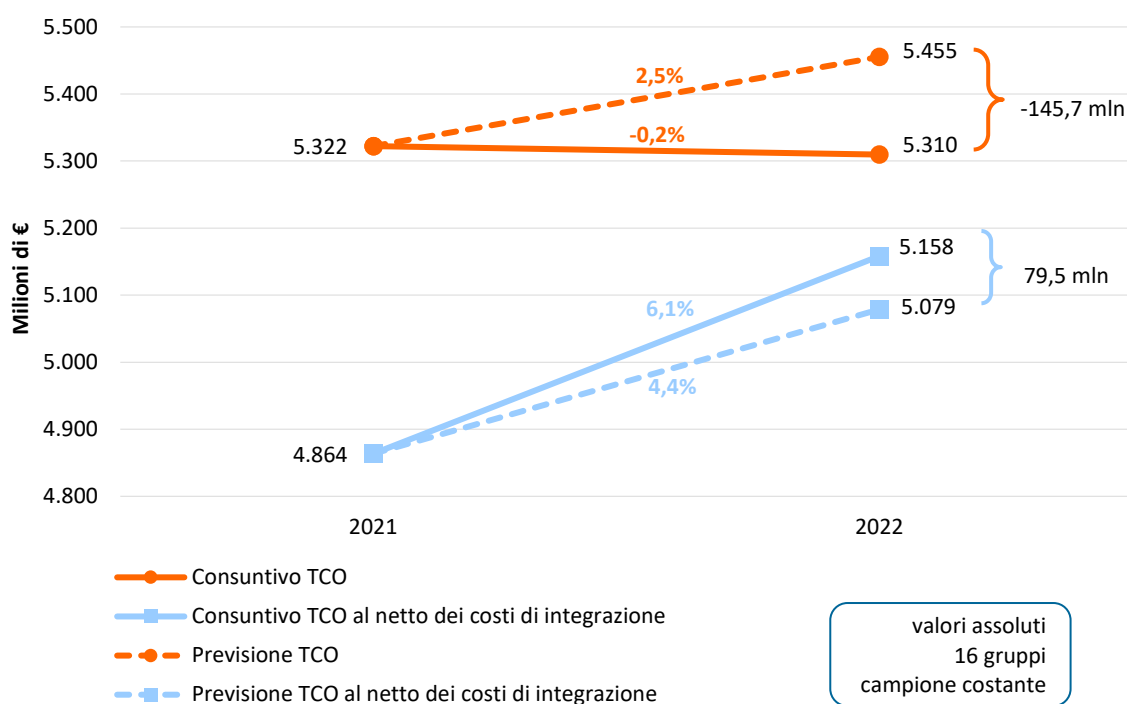
¹¹ Costituito dai gruppi partecipanti che hanno fornito il TCO per tutti gli anni dal 2018 al 2022. In questa analisi i valori di costo storici e il campione costante coincidono con quelli presentati nella Rilevazione 2021; il numero di gruppi bancari passa da 17 a 16 per effetto della fusione per incorporazione tra due gruppi che rientravano già nel campione costante.

Figura 3 - TCO: andamento 2018-2022 e previsione



La Figura 4 mostra il confronto tra il TCO complessivo dell'esercizio 2022 rilevato a consuntivo (linea continua) e la corrispondente previsione fatta l'anno precedente (linea tratteggiata), a campione costante.

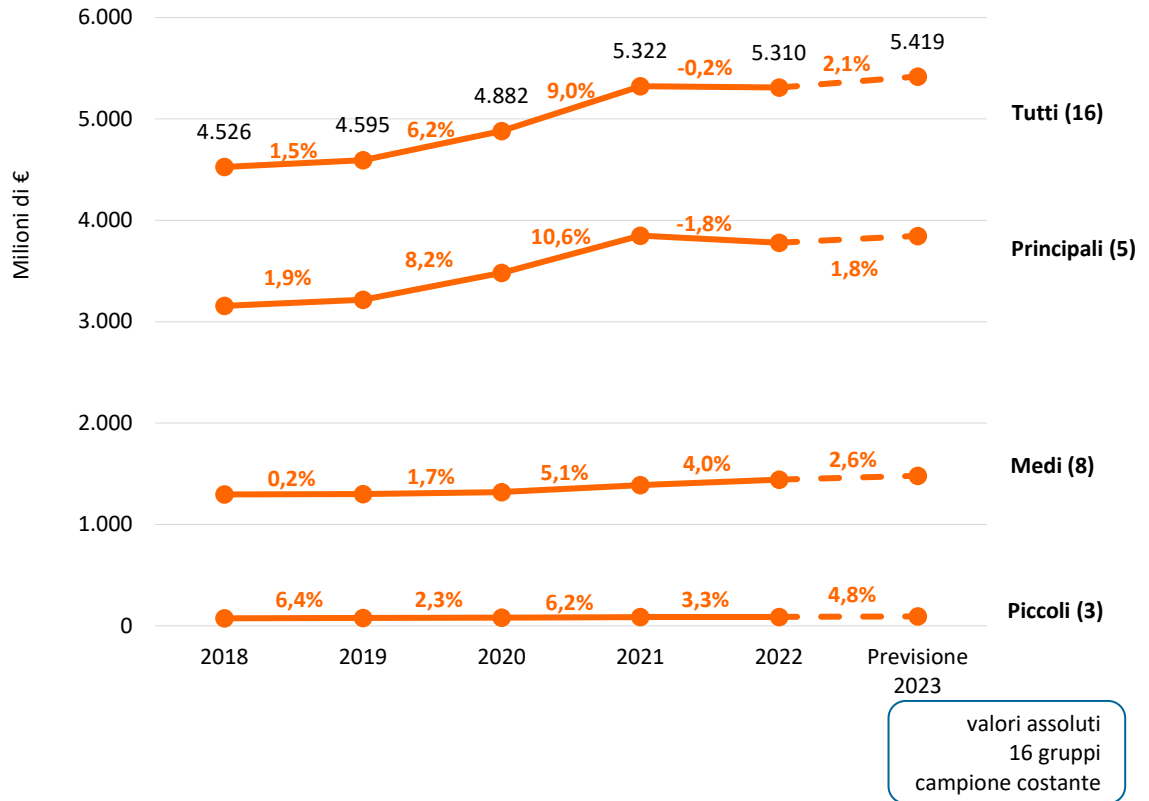
Figura 4 - TCO: confronto tra previsione e consuntivo 2022



In Appendice è riportata la variazione percentuale individuale tra consuntivo e previsione del TCO 2022 (Figura 106).

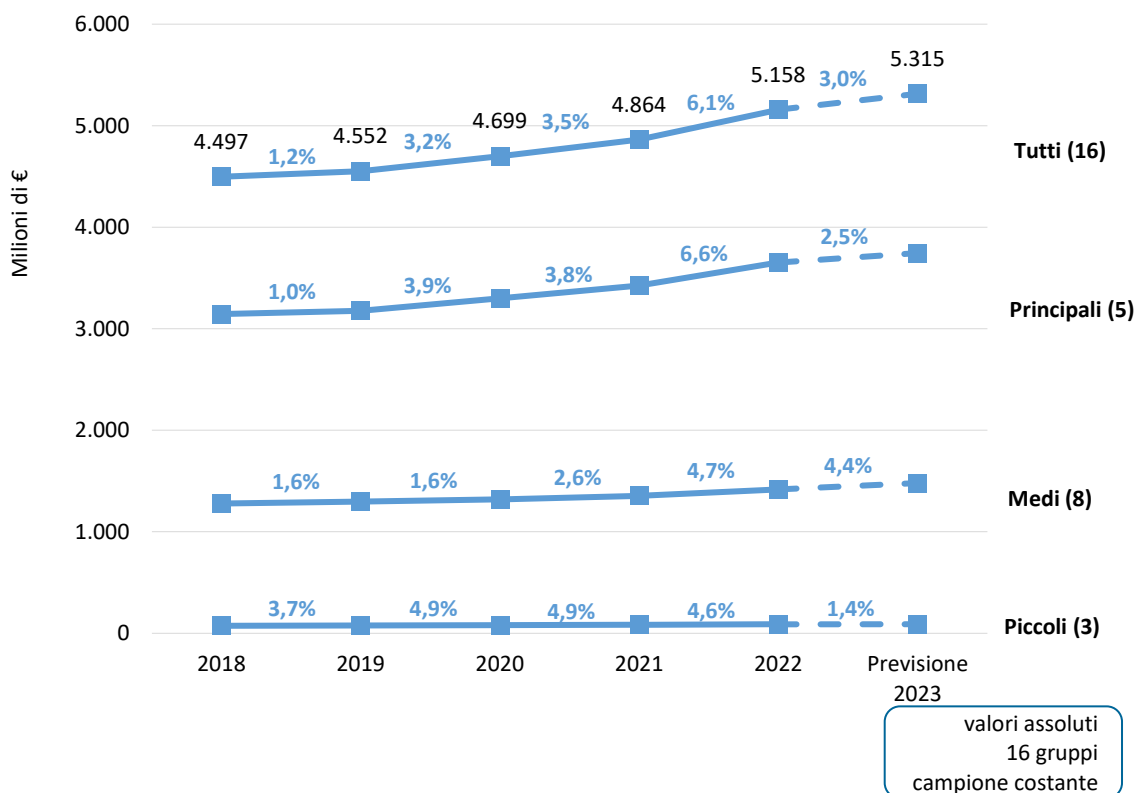
L'andamento del TCO per classe dimensionale, a parità di periodo temporale e di campione costante, evidenzia un calo (-1,8%) unicamente per i gruppi Principali, che assorbono oltre i due terzi dei costi totali. I gruppi Medi registrano un incremento del 4,0% e i Piccoli del 3,3% (Figura 5).

Figura 5 - TCO per classe dimensionale: andamento 2018-2022 e previsione



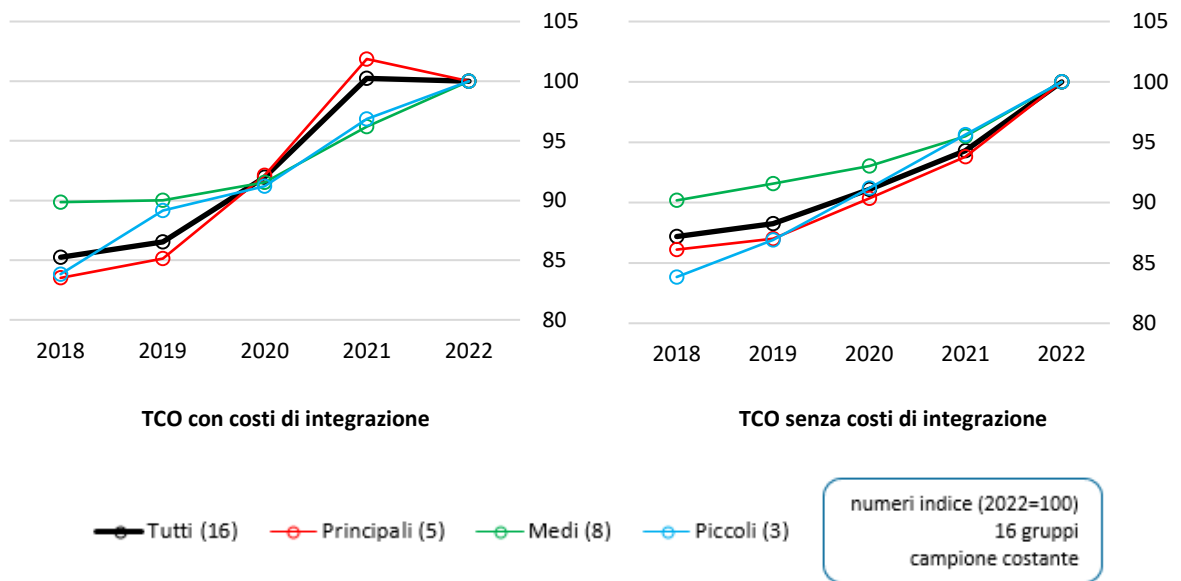
L'analoga analisi, svolta al netto dei costi di integrazione (Figura 6), mostra un incremento generalizzato rispetto al caso precedente, soprattutto per i gruppi Principali (6,6%).

Figura 6 - TCO senza costi di integrazione, per classe dimensionale: andamento 2018-2022 e previsione



La Figura 7 fornisce un'altra vista dell'andamento del TCO per classe dimensionale, utilizzando i numeri indice con lo stesso campione costante e medesimo periodo di osservazione. L'anno preso a riferimento è il 2022, in cui il TCO è fatto corrispondere al valore 100. I valori degli anni precedenti sono ottenuti come rapporto percentuale tra il relativo TCO e quello dell'anno di riferimento. Al netto dei costi di integrazione, l'andamento del TCO nel quinquennio è in costante crescita per tutte le classi dimensionali, pur con intensità differenti. Includendo nell'analisi i costi di integrazione emerge la discontinuità costituita dai gruppi Principali, il cui TCO totale sperimenta un picco nel 2021, seguito da un lieve decremento nell'esercizio 2022.

Figura 7 - TCO con e senza costi di integrazione, per classe dimensionale: numeri indice 2018-2022



In Figura 8 e Figura 9 sono riportati i risultati delle analoghe analisi dell'andamento del TCO, effettuate a campione costante per lo stesso orizzonte temporale e basate sulla classificazione per modello di sourcing IT.

Figura 8 - TCO per modello di sourcing: andamento 2018-2022 e previsione

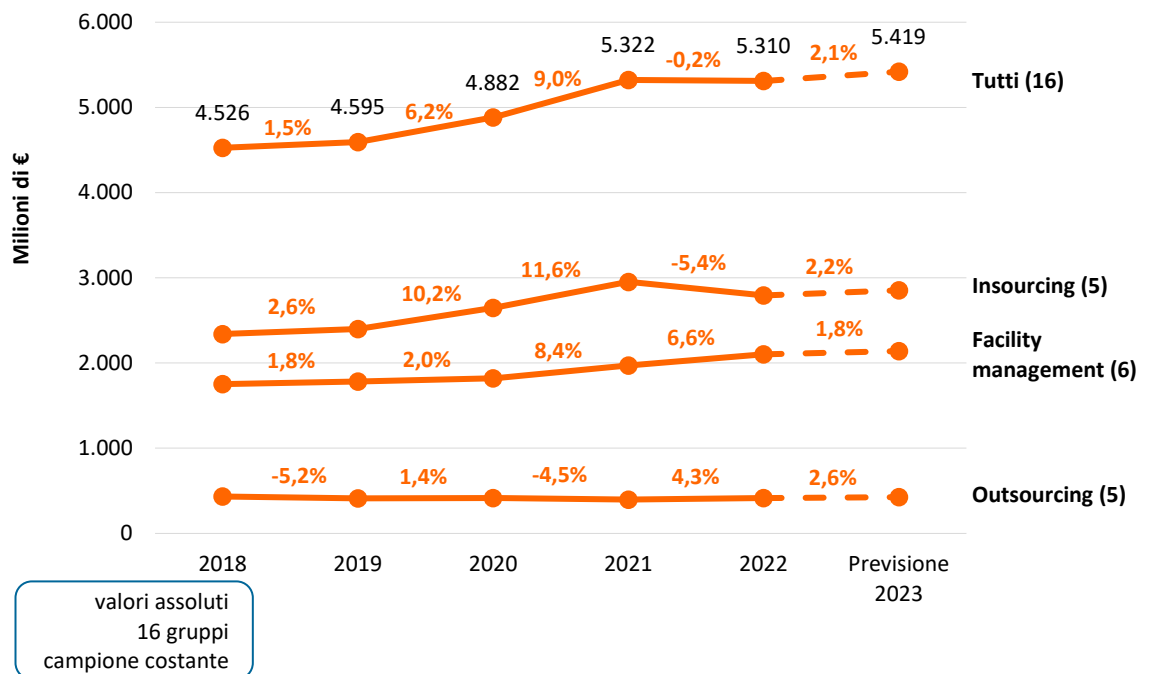
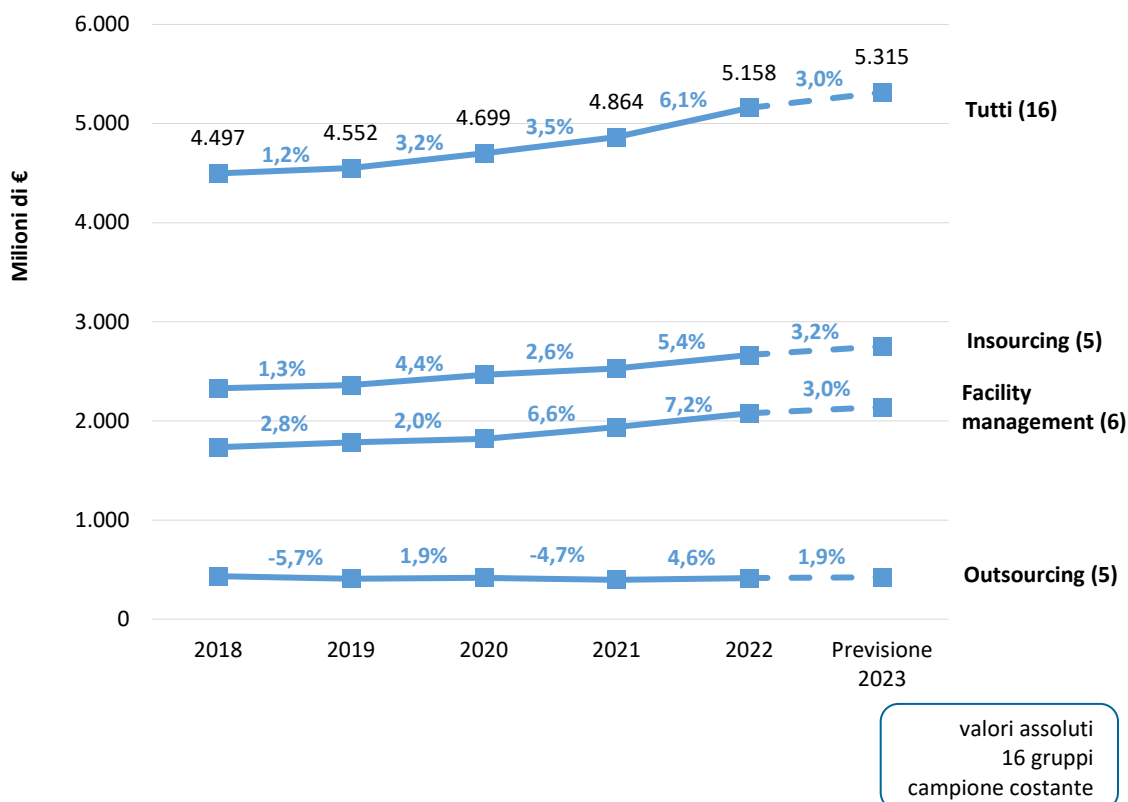
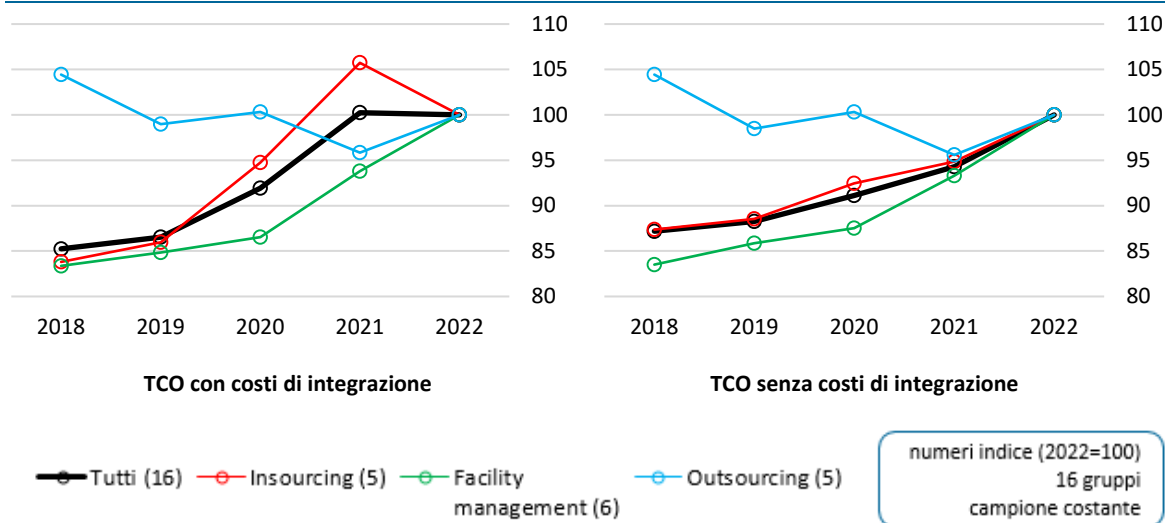


Figura 9 - TCO senza costi di integrazione, per modello di sourcing: andamento 2018-2022 e previsione



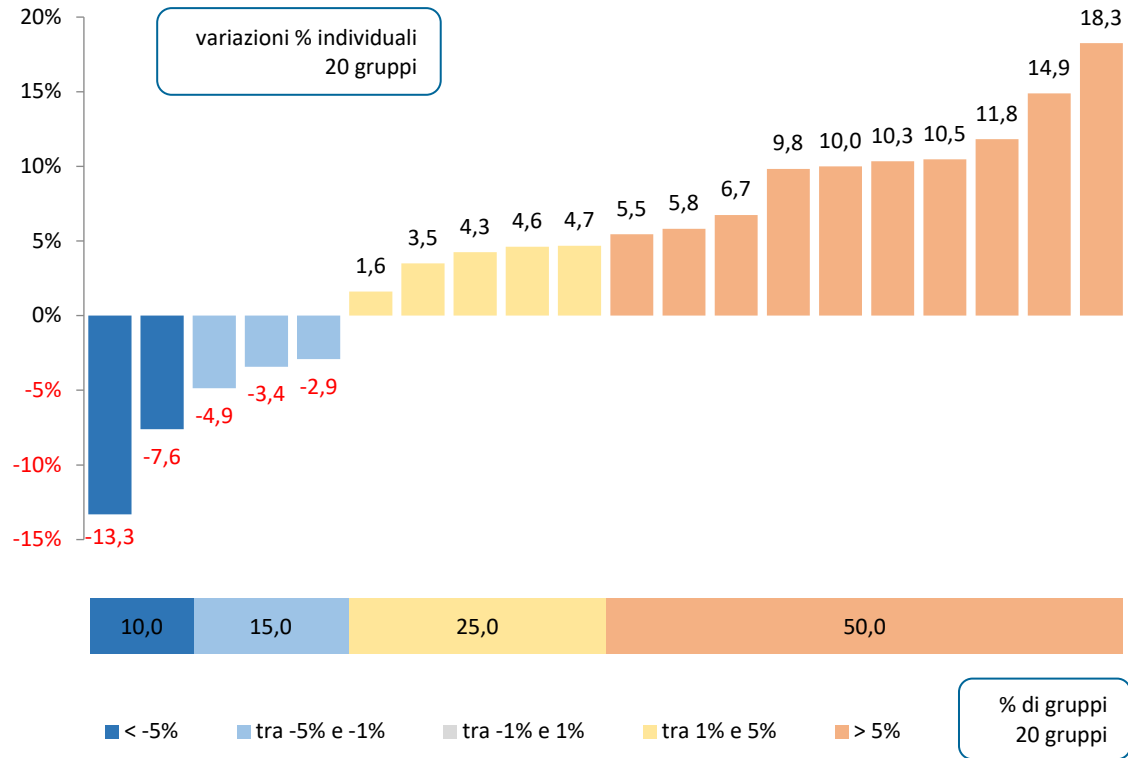
Analogamente all’analisi per classe dimensionale, la Figura 10 riporta, nello stesso quinquennio, l’andamento del TCO per modello di sourcing, mettendo a confronto i numeri indice con e senza costi di integrazione. Entrambi i grafici mostrano che i gruppi in Outsourcing sperimentano un TCO che alternativamente si riduce e aumenta negli anni, comportando sull’intero periodo di osservazione una lieve riduzione (l’indice valeva 104 nel 2018), mentre per gli altri modelli si osserva una crescita continuativa nella maggior parte dei casi (gli indici nel 2018 si collocavano tra 83 e 87).

Figura 10 - TCO con e senza costi di integrazione, per modello di sourcing: numeri indice 2018-2022



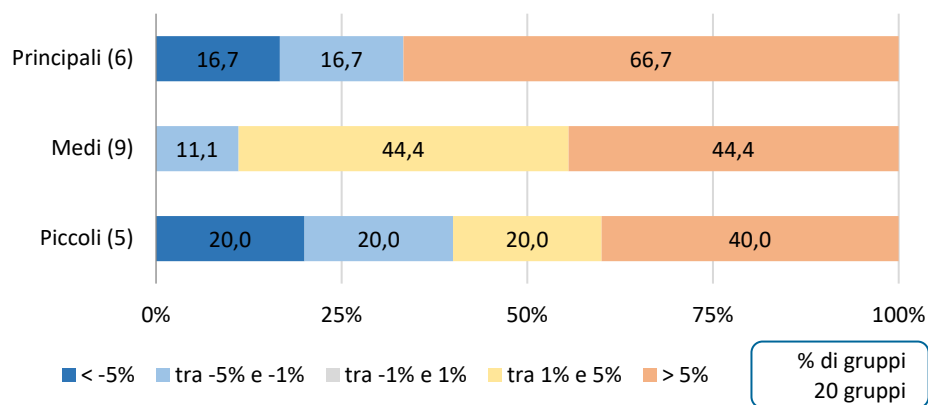
Con riferimento ai 20 gruppi bancari partecipanti alla Rilevazione in entrambi gli esercizi 2021 e 2022, le variazioni percentuali del TCO 2022 rispetto al TCO 2021 si collocano all'interno di un range che va dal -13,3% al +18,3% e il 75% dei gruppi registra un aumento di tali costi (Figura 11).

Figura 11 - Variazione individuale del TCO 2022/2021



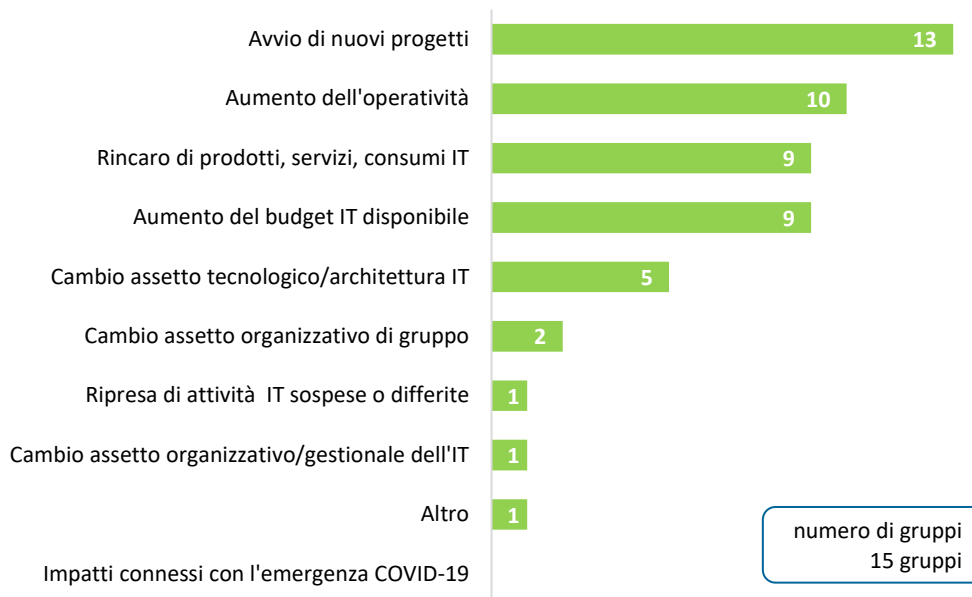
La Figura 12 riporta l'analisi delle fasce di variazione 2022/2021 del TCO individuale dei gruppi, per classe dimensionale.

Figura 12 - Variazione individuale del TCO 2022/2021, per classe dimensionale



Come rilevato anche negli scorsi anni, l'aumento del TCO risulta prevalentemente connesso con lo sviluppo di nuove iniziative (13 gruppi su 15), seguito dall'aumento dell'operatività. Anche il rincaro di prodotti/servizi e di consumi IT e l'aumento del budget disponibile sono cause di aumento per oltre la metà dei gruppi interessati (Figura 13).

Figura 13 - Principali cause di aumento del TCO



Tra le cause che più di frequente influiscono sulla riduzione dei costi IT totali figurano, per tre gruppi su cinque, le azioni di risparmio su prodotti, servizi e consumi IT (Figura 14).

Figura 14 - Principali cause di riduzione del TCO



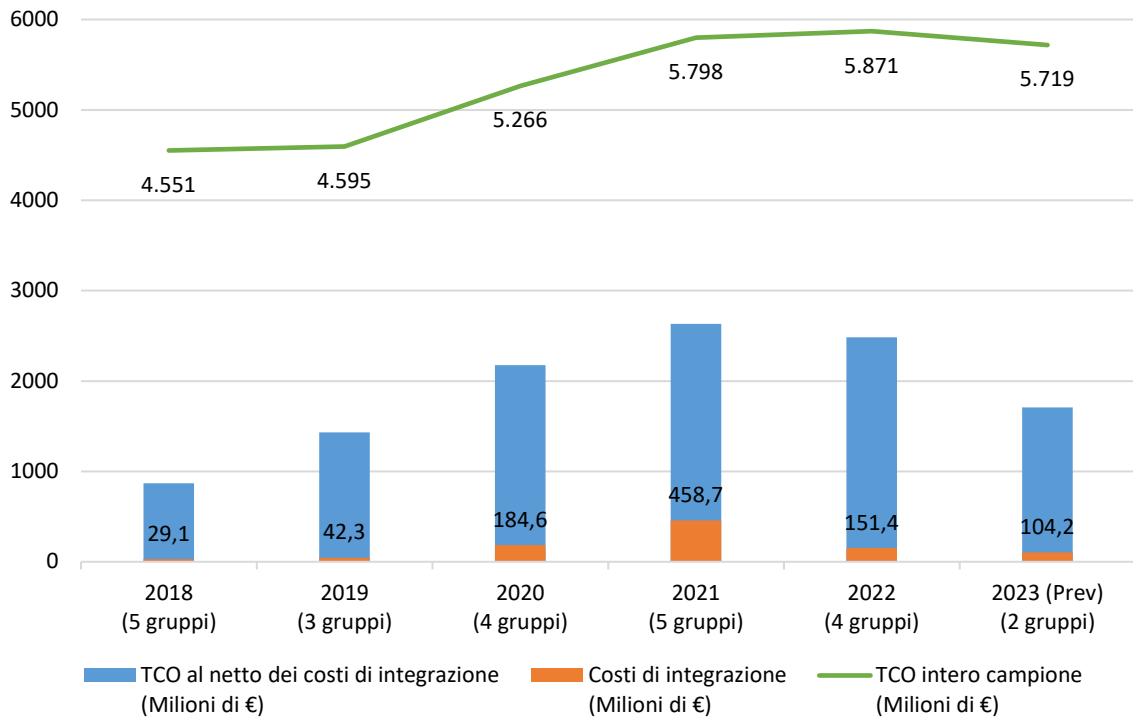
1.1.2 Costi di integrazione

Il grafico di Figura 15 mostra, su un orizzonte temporale di cinque anni, il consuntivo dei costi di integrazione¹⁰ (barra arancione) per quei gruppi bancari che li hanno sostenuti e dichiarati, unitamente al TCO al netto dei costi di integrazione di tali gruppi (barra blu). È riportato inoltre il previsionale per il 2023 nonché, per ciascun anno, i costi totali dell'intero campione dei partecipanti (linea verde).

Come anticipato in precedenza, nel 2022 cala la quota dei costi di integrazione, risultata particolarmente elevata nell'esercizio 2021, e scende da cinque a quattro il numero di gruppi bancari impegnati in attività IT correlate a operazioni di integrazione.

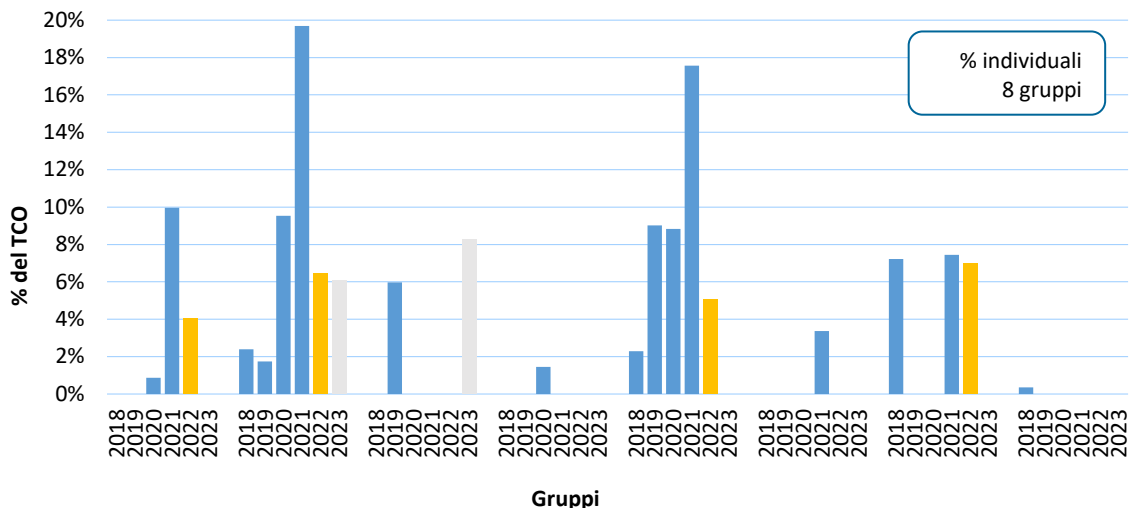
Le previsioni per il 2023 risultano in calo rispetto al 2022, sia negli importi che nel numero di gruppi interessati (Figura 15).

Figura 15 - Costi di integrazione complessivi: andamento 2018-2022 e previsione



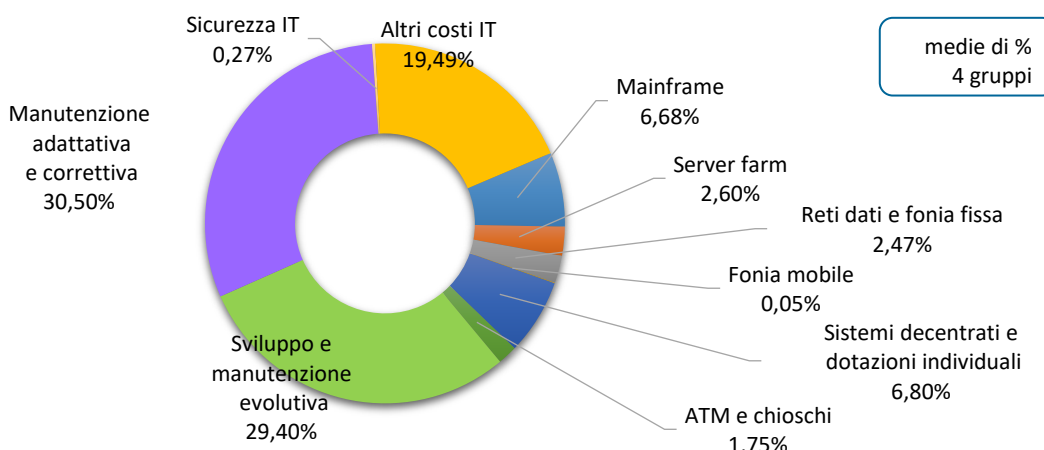
Con riferimento al medesimo periodo 2018-2023, la Figura 16 riporta, in termini percentuali rispetto al TCO, l'andamento individuale dei costi di integrazione per quei gruppi (8) che nel periodo in esame hanno segnalato almeno una volta questa tipologia di costi.

Figura 16 - Costi di integrazione individuali: andamento 2018-2022 e previsione



Disaggregando i costi di integrazione dell'esercizio 2022 per aree tematiche ed esprimendoli in media di percentuali, si osserva che i quattro gruppi che li hanno sostenuti hanno destinato la maggior quota all'area Applicazioni, ripartita tra Sviluppo e manutenzione evolutiva (29,40%) e Manutenzione adattativa e correttiva (30,50%) (Figura 17).

Figura 17 - Costi di integrazione per aree tematiche



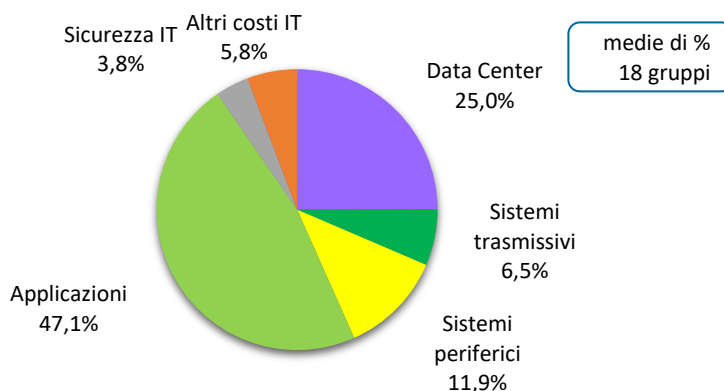
1.2 TCO e cash out IT per aree tematiche

Il modello di analisi, adottato per ottenere una descrizione qualitativa dei costi sostenuti dai gruppi per i servizi informatici a supporto dell'attività bancaria, prevede la ripartizione dei costi IT per aree tematiche e per fattori produttivi.

I costi per la Sicurezza IT¹² sono rilevati e rappresentati separatamente nella relativa voce, pertanto le quote del TCO attribuite alle varie aree tematiche sono da considerarsi, in linea di massima, al netto di questa componente.

La ripartizione del TCO per aree tematiche (Figura 18) riguarda sia i costi sostenuti direttamente dai gruppi sia quelli sostenuti nei confronti di terzi, suddivisi per aree. Con riferimento a un campione di 18 gruppi¹³, le aree Applicazioni e Data center assorbono le maggiori quote di costi IT, rispettivamente il 47,1% e il 25,0% del TCO, seguite da Sistemi periferici e Sistemi trasmissivi. I costi per la Sicurezza IT si attestano al 3,8%, valore presumibilmente sottorappresentato a causa della difficoltà di isolare questi costi.

Figura 18 - TCO per aree tematiche



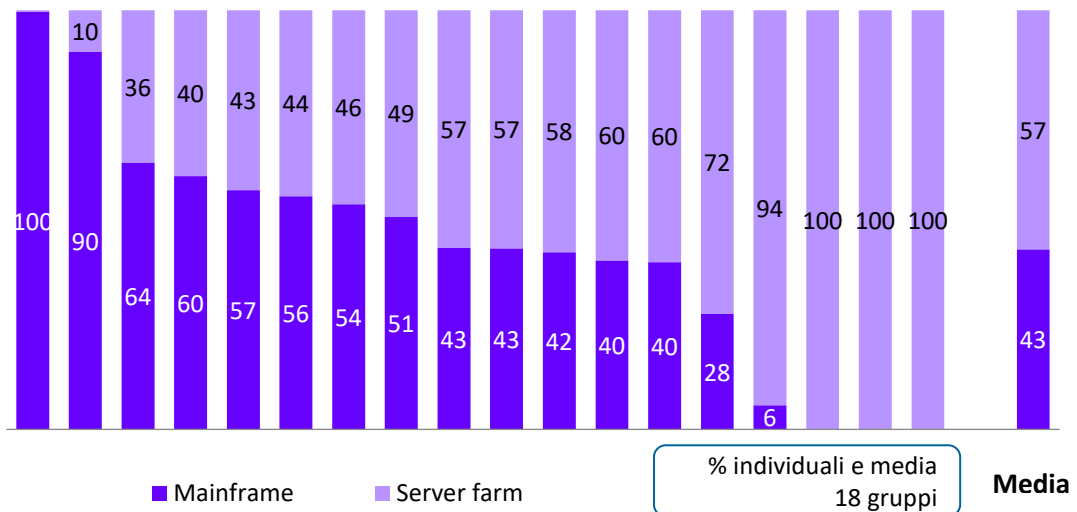
¹² L'elenco delle voci di costo ricomprese nella Sicurezza IT è riportato nel paragrafo "Aree tematiche" del capitolo "Campione e note metodologiche".

¹³ Per una significativa rappresentazione dei fenomeni, dalle analisi per aree tematiche in medie di percentuali vengono esclusi i gruppi che hanno attribuito alla voce "Altri costi IT non classificabili" più del 30% del TCO totale.

In Appendice sono riportati i risultati delle analisi per classe dimensionale (Figura 107) e per modello di sourcing IT (Figura 108).

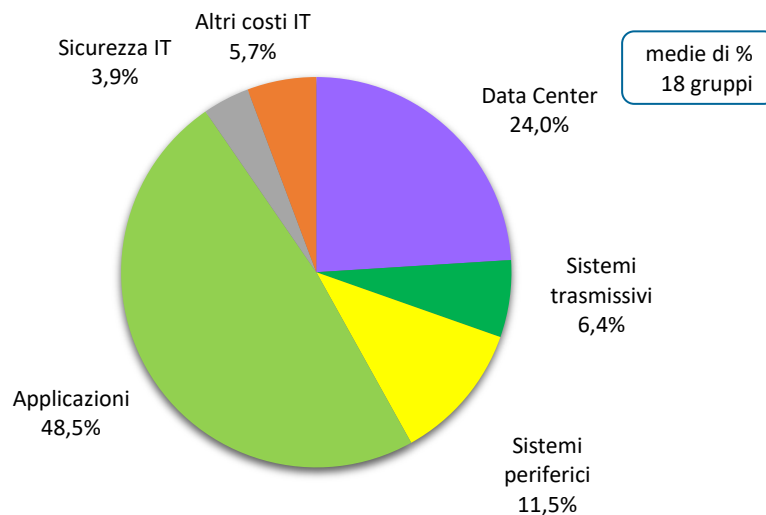
L'analisi di Figura 19 si focalizza sul TCO del Data center mostrando, per ciascuno dei 18 gruppi, la suddivisione percentuale tra la quota per il Mainframe e quella per la Server farm. Si osserva una situazione del tutto eterogenea, con 14 gruppi che sostengono costi per entrambe le aree. Tre gruppi dichiarano soltanto costi per la Server farm e un gruppo dichiara soltanto costi per il Mainframe. Calcolando la media di percentuali si ottiene che la Server farm assorbe il 57% dei costi IT del Data center e la restante quota (43%) è ascrivibile al Mainframe.

Figura 19 - TCO del Data center: ripartizione individuale tra Mainframe e Server farm



Il cash out IT (spese correnti e investimenti) per aree tematiche presenta una distribuzione molto simile a quella del TCO (Figura 20).

Figura 20 - Cash out IT per aree tematiche

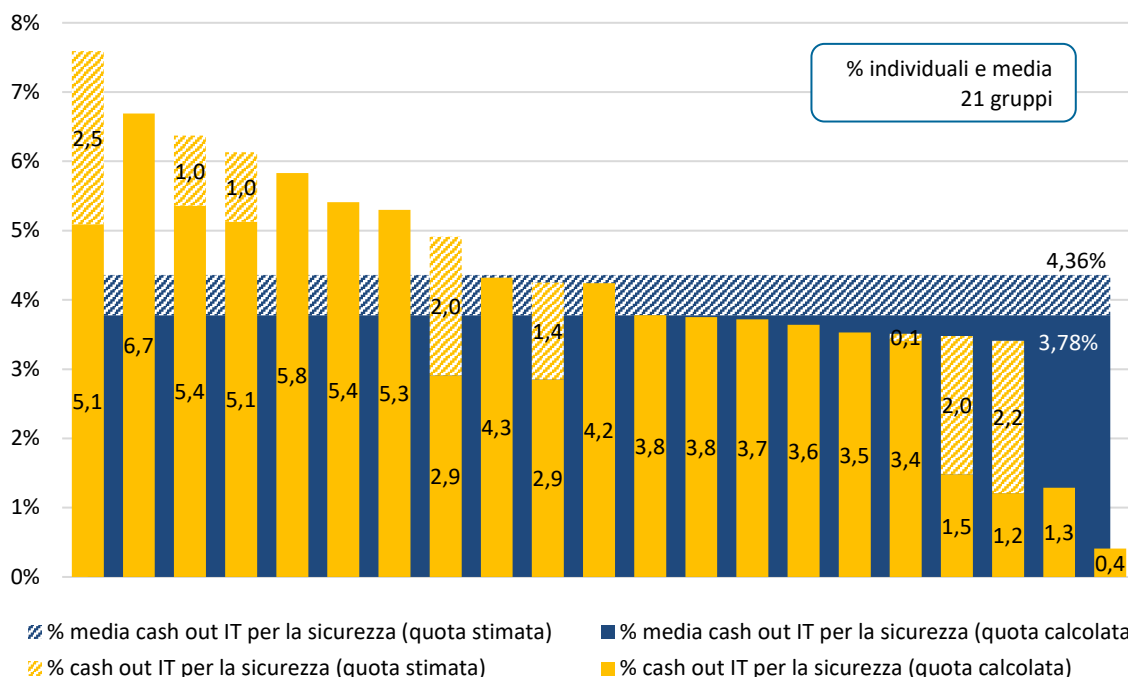


La Figura 21 riporta le percentuali individuali del cash out per la Sicurezza IT, valori che variano tra lo 0,4% e il 6,7% e che, mediamente, sono pari al 3,78%. Otto gruppi hanno integrato il valore fornito con una stima percentuale relativa a spese per la Sicurezza IT che non è stato possibile

rilevare in maniera diretta (le quote stimate sono rappresentate nel grafico dalle aree tratteggiate). La media comprensiva dei valori stimati sale al 4,36%.

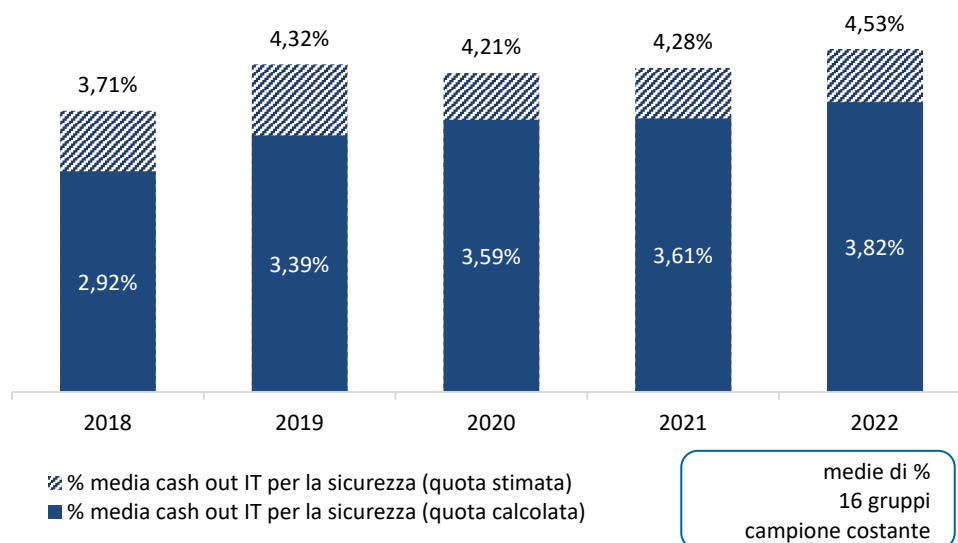
In valore assoluto, il cash out che i 21 gruppi hanno dichiarato di aver complessivamente destinato alla Sicurezza IT nell'esercizio 2022 ammonta a 324,6 milioni di euro, comprensivo delle componenti stimate.

Figura 21 - Cash out individuale per la Sicurezza IT



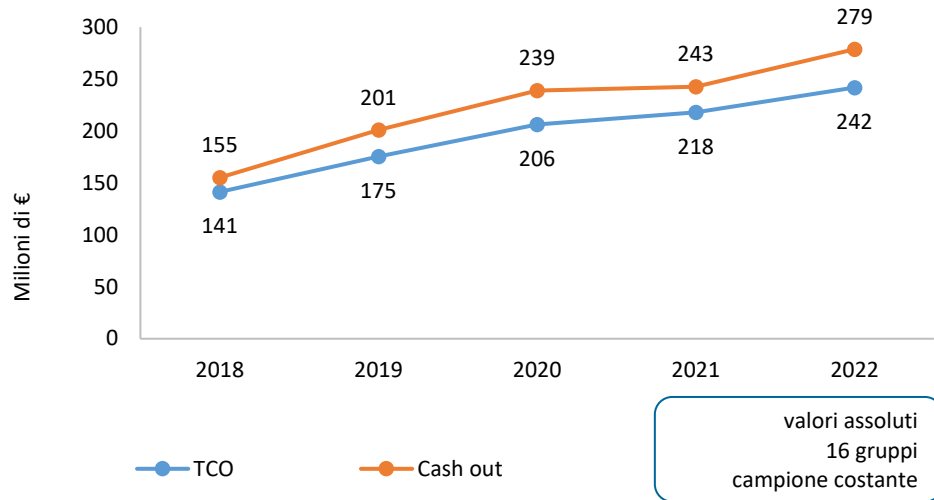
La Figura 22 mostra l'andamento del cash out per la Sicurezza IT, in valori percentuali sul cash out IT totale, nel quinquennio 2018-2022 a campione costante (16 gruppi), comprensivo della componente stimata.

Figura 22 - Cash out per la Sicurezza IT: andamento 2018-2022



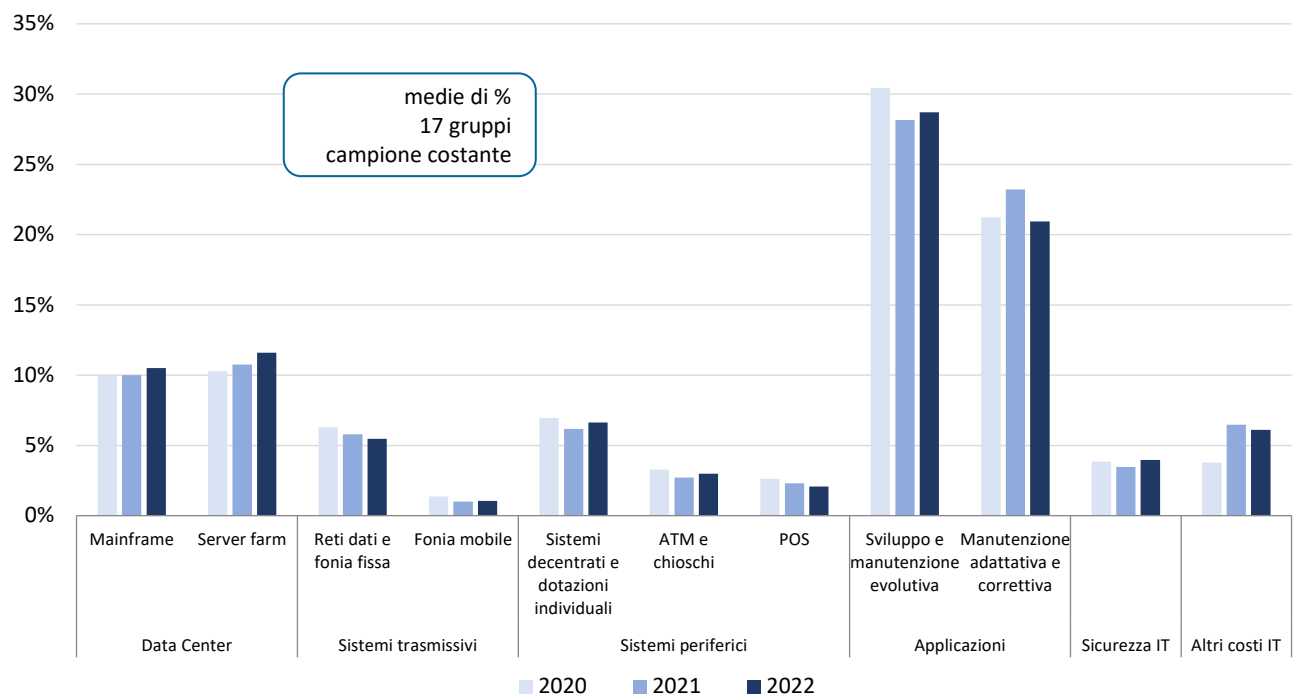
La Figura 23 confronta l'andamento del TCO e del cash out – al netto della quota stimata – destinati alla Sicurezza IT per il medesimo periodo e campione. Si osserva un trend in costante aumento per entrambe le curve, con il cash out posto stabilmente al di sopra del TCO, a significare che nella Sicurezza IT gli investimenti sono, nel complesso, sempre maggiori degli ammortamenti.

Figura 23 - TCO e cash out per la Sicurezza IT: andamento 2018-2022



La Figura 24 riporta l'andamento del TCO per aree tematiche in medie di percentuali su un campione costante di 17 gruppi che hanno ripartito i costi con sufficiente granularità nel periodo 2020-2022. In particolare, nell'esercizio 2022 le variazioni più cospicue sono state nella Manutenzione adattativa e correttiva (in riduzione) e nella Server farm (in aumento). Si registra un'inversione del trend, da riduzione ad aumento, per Sistemi decentrati e dotazioni individuali, ATM e chioschi, Sviluppo e manutenzione evolutiva e Sicurezza IT.

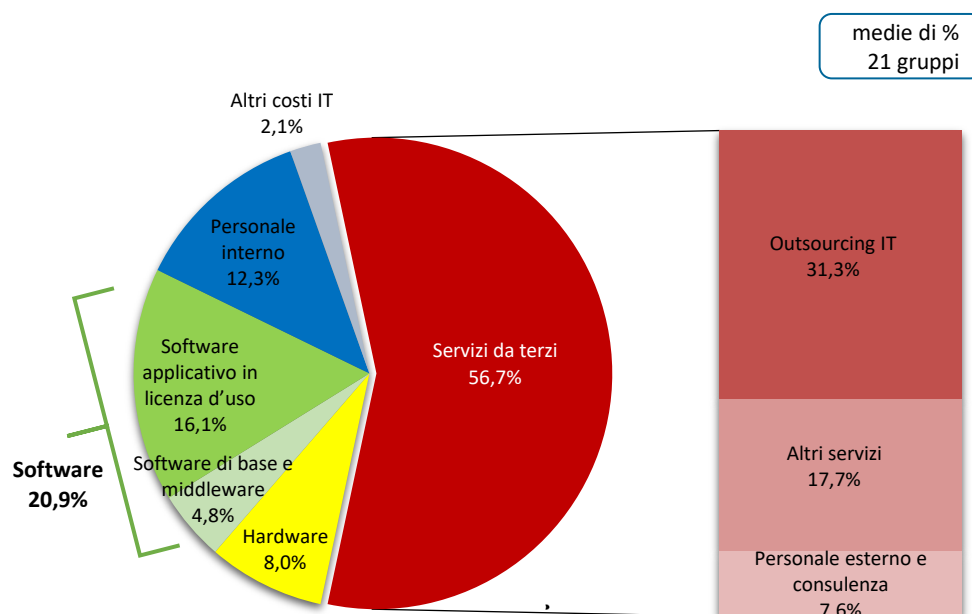
Figura 24 - TCO per aree tematiche: andamento 2020-2022



1.3 TCO per fattori produttivi

Il TCO dei 21 gruppi partecipanti, pari a 5.871 milioni di euro, ripartito per fattori produttivi in medie di percentuali, risulta per il 56,7% dedicato a Servizi ricevuti da terzi, suddivisi tra Outsourcing IT (31,3%), Personale esterno e consulenza (7,6%) e Altri servizi¹⁴ (17,7%). Guardando ai costi IT sostenuti direttamente dai gruppi, il Software rappresenta il 20,9% del TCO complessivo, ripartito tra Software di base e middleware (4,8%) e Software applicativo in licenza d'uso (16,1%); il Personale interno assorbe il 12,3% del TCO e l'Hardware l'8% (Figura 25).

Figura 25 - TCO per fattori produttivi

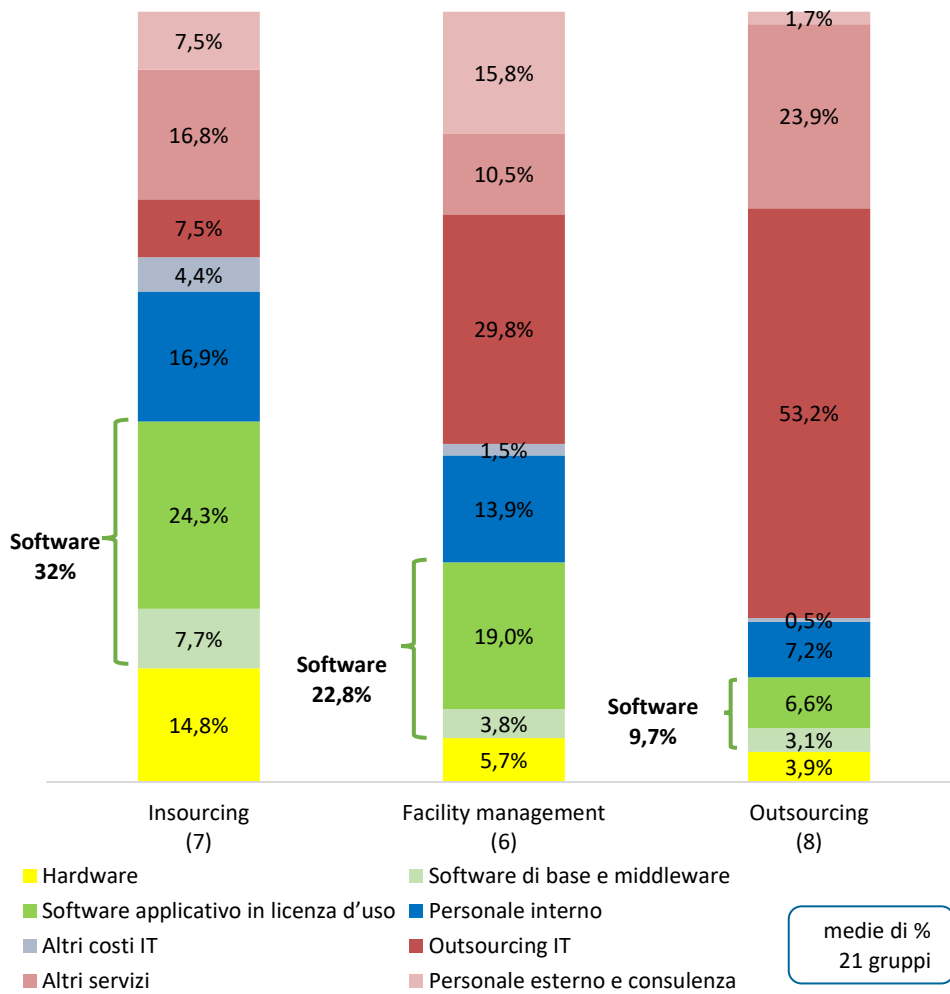


In Appendice sono riportati i risultati dell'analisi del TCO per fattori produttivi per ogni classe dimensionale (da Figura 121 a Figura 123).

La ripartizione del TCO per modello di sourcing IT (Figura 26) mostra che la quota relativa ai costi per Servizi da terzi (gradazioni di rosso) sale dal 31,8% dei gruppi in Insourcing al 56,1% di quelli in Facility management fino ad arrivare al 78,8% per i gruppi in Outsourcing. Un andamento inverso si registra invece per Hardware, Software e Personale interno.

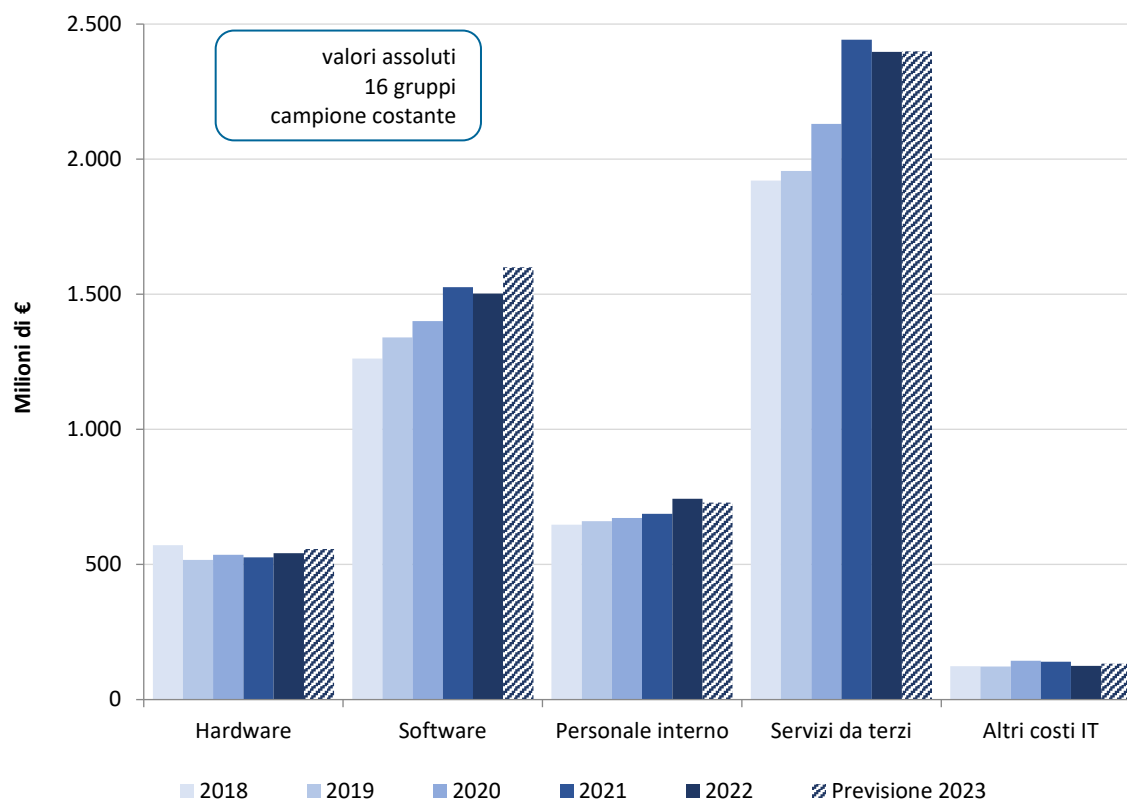
¹⁴ La voce "Altri servizi" comprende canoni, progetti chiavi in mano e servizio di Disaster Recovery.

Figura 26 - TCO per fattori produttivi e modello di sourcing



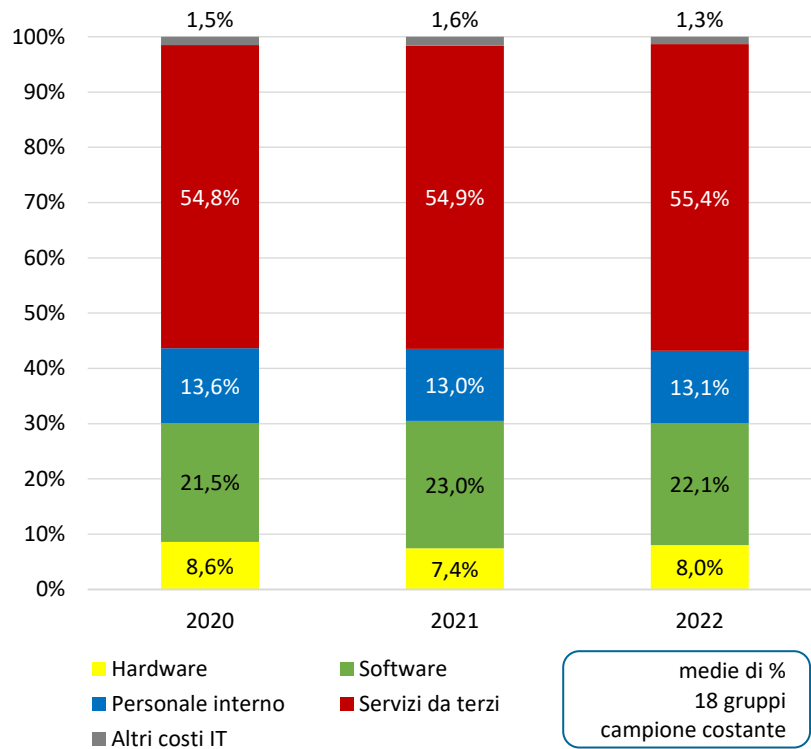
La Figura 27 rappresenta, in valori assoluti, l'evoluzione del TCO per fattori produttivi nel quinquennio 2018-2022, per un campione costante di 16 gruppi bancari. Prosegue il trend di crescita dei costi per il Personale interno, che vedono un incremento anche nel 2022. Viceversa, il trend positivo in atto fino al 2021 per Software e Servizi da terzi viene invece interrotto nel 2022. Le previsioni per il 2023 vedono un incremento dei valori di TCO per tutti i fattori produttivi, ad eccezione del Personale interno.

Figura 27 - TCO per fattori produttivi: andamento 2018-2022 e previsione - valori assoluti



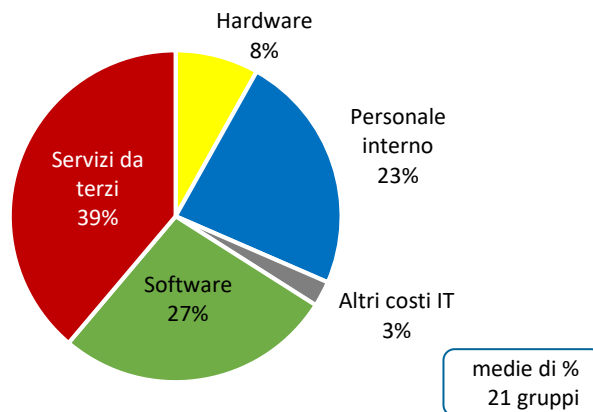
L'esame dell'andamento del TCO in percentuale sul triennio 2020-2022, che consente di evidenziare i fattori produttivi che acquisiscono maggior rilievo per un campione costante di 18 gruppi, mostra una riduzione relativa dei costi per il Software e un incremento per l'Hardware e i Servizi da terzi (Figura 28).

Figura 28 - TCO per fattori produttivi: andamento 2020-2022 - valori %



L'analisi per fattori produttivi è stata effettuata anche con riferimento al TCO per la sicurezza IT. Nella Figura 29 si osserva che questi costi sono prevalentemente destinati a Servizi da terzi (39%), seguiti da Software (27%), Personale interno (23%), e Hardware (8%).

Figura 29 - TCO per la Sicurezza IT, per fattori produttivi



1.4 Cash out IT per aree funzionali e processi

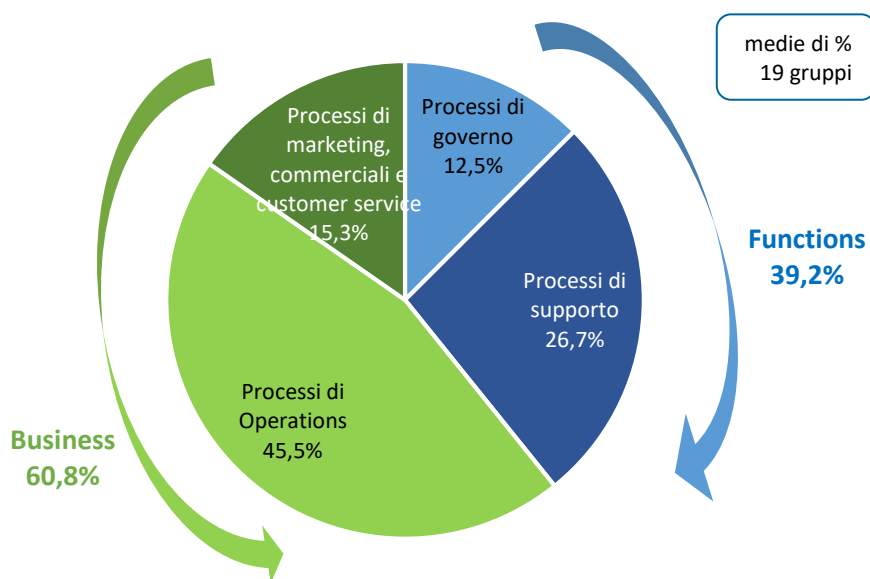
L'analisi della ripartizione della spesa IT per aree funzionali e processi fa riferimento alla "Tassonomia dei processi bancari ABI Lab - versione 4.0", che prevede una composizione dei

processi articolata all'interno di quattro aree funzionali: processi di governo, processi di supporto, processi di Operations, processi di marketing, commerciali e customer service¹⁵.

Con riferimento al cash out IT si osserva che, per i 19 gruppi rispondenti, in medie di percentuali i processi di Operations assorbono quasi la metà della spesa (45,5%); seguono i processi di supporto (26,7%), i processi di marketing, commerciali e customer service (15,3%) e i processi di governo (12,5%) (Figura 30).

Le attività orientate al business¹⁶ assorbono il 60,8% del cash out IT e quelle dedicate al supporto funzionale, indicate come functions¹⁷, si attestano al 39,2%. Il rapporto tra le quote business e functions nel 2022 risulta pari a 1,55, superiore a quello dell'anno precedente (1,46).

Figura 30 - Cash out IT per aree funzionali



La Figura 31 entra in dettaglio analizzando, per lo stesso campione, la ripartizione del cash out IT in medie di percentuali all'interno dei singoli processi afferenti alle quattro aree funzionali. Nell'area dei processi di governo le maggiori quote sono assorbite dai processi di gestione rischio e determinazione patrimonio di vigilanza (3,9%) e gestione della compliance (3,2%). Nei processi di supporto il peso maggiore è costituito dalla gestione dei sistemi informativi e telecomunicazioni (10,1%), seguito dal processo di gestione della sicurezza (4,3%). Nei processi core dell'area Operations si registrano le quote maggiori, passando dall'8,9% di incassi e pagamenti al 12,5% dei servizi bancari tipici. Nell'area dei processi di marketing, commerciali e customer service ha un peso preponderante la gestione dei canali di contatto con la clientela (8,8%).

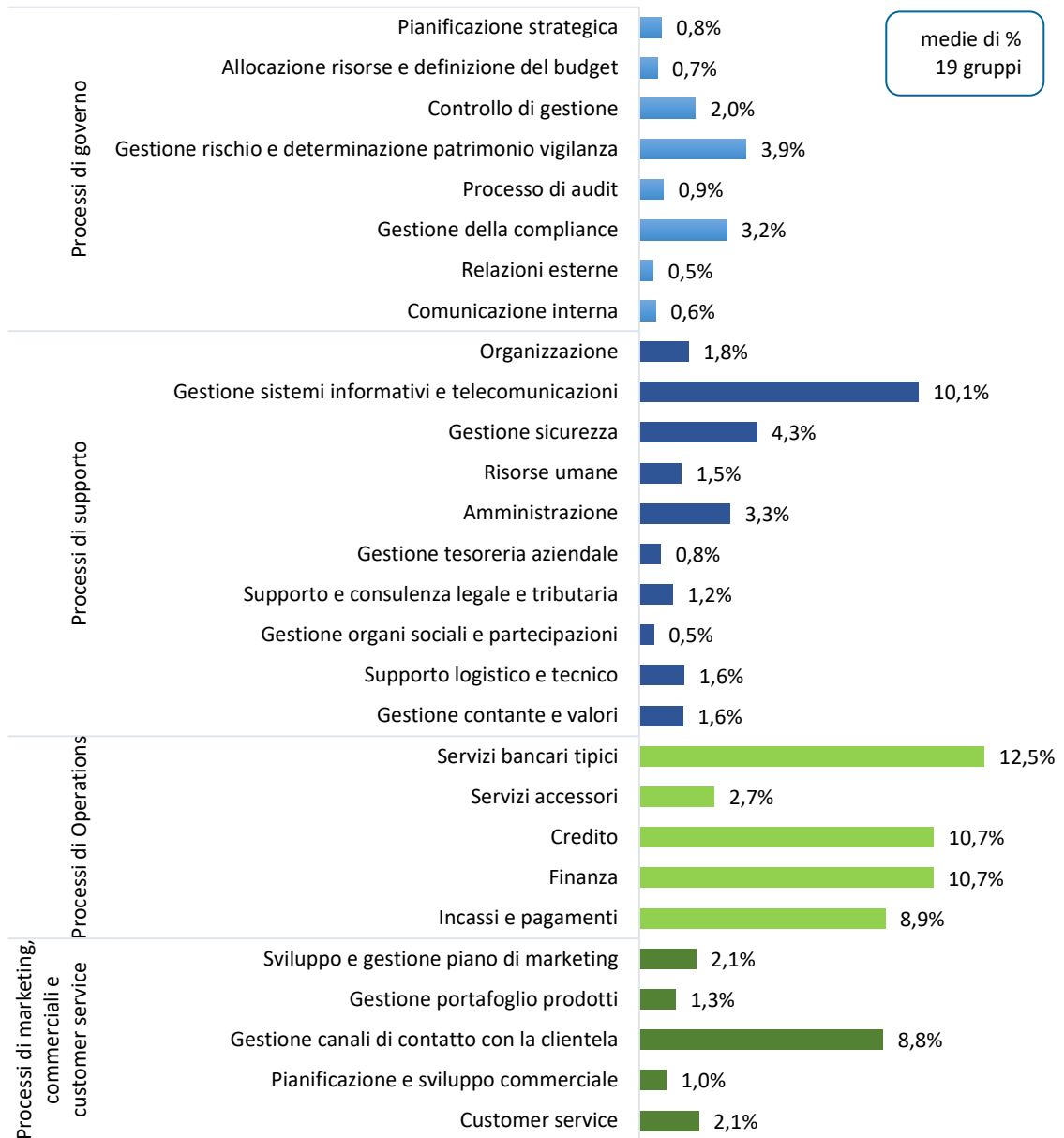
In Appendice sono riportate le analisi di ripartizione del cash out IT per processi riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale (da Figura 124 a Figura 129).

¹⁵ L'elenco dei processi ricompresi all'interno delle quattro aree funzionali è riportato in Figura 31.

¹⁶ L'ambito Business è composto dalle aree funzionali "Processi di Operations" e "Processi di marketing, commerciali e customer service".

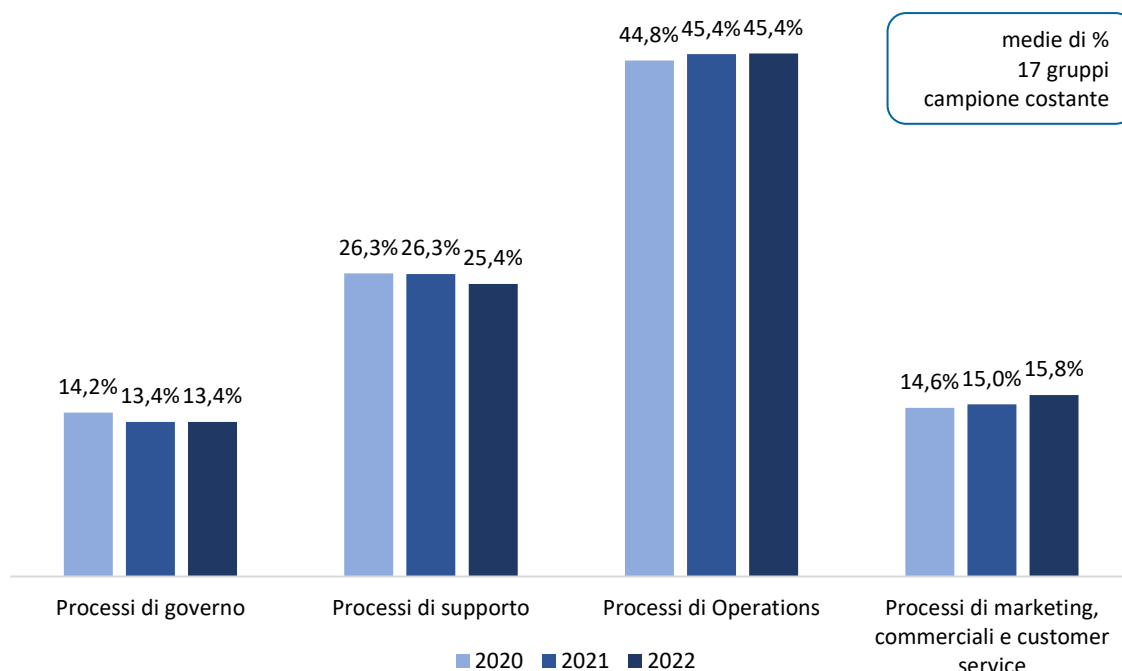
¹⁷ L'ambito Functions è composto dalle aree funzionali "Processi di governo" e "Processi di supporto".

Figura 31 - Cash out IT per processi



L'andamento del cash out IT per aree funzionali nel triennio 2020-2022, con riferimento a un campione costante di 17 gruppi, mostra una certa stabilità nel tempo delle percentuali registrate; per il 2022 si può notare un lieve incremento per i processi di marketing, commerciali e customer service e una leggera flessione per i processi di supporto. Le altre aree funzionali restano stabili nell'ultimo anno (Figura 32).

Figura 32 - Cash out IT per aree funzionali: andamento 2020-2022



1.5 Cash out IT per run/change

La ripartizione del cash out IT tra il funzionamento corrente (run) e il cambiamento (change) vede il 67,8% dedicato al run e la quota restante al change (Figura 33).

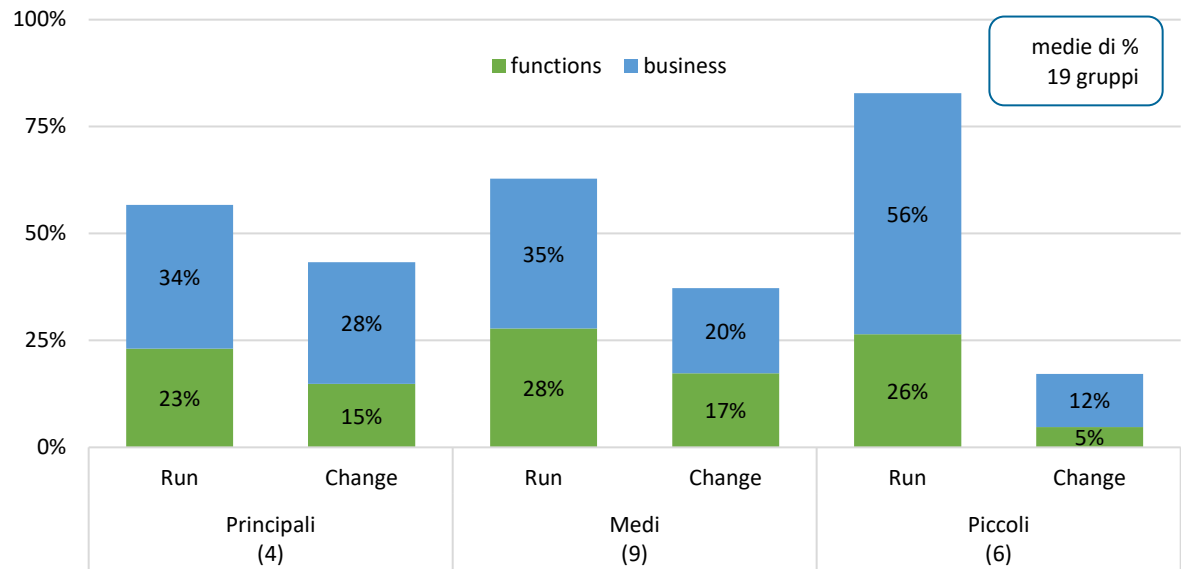
In proporzione al totale di ciascuna area funzionale, il change ha un impatto maggiore sui processi di governo (4,6% su 12,5%). Viceversa, nei processi di supporto e di Operations la gestione corrente pesa maggiormente: il cash out IT per il run è infatti più che doppio rispetto a quello destinato al change.

Figura 33 - Cash out IT per aree funzionali e run/change

	% del cash out IT		Run	Change	
Processi di governo	12,5%	=	7,9%	+ 4,6%	Functions 39,2%
Processi di supporto	26,7%	=	18,5%	+ 8,2%	
Processi di Operations	45,5%	=	31,3%	+ 14,2%	Business 60,8%
Processi di marketing, commerciali e customer service	15,3%	=	10,1%	+ 5,2%	
Totale	100,0%	=	67,8%	+ 32,2%	

La quota del cash out IT dedicata al change appare proporzionale alla dimensione operativa dei gruppi, passando dal 17% dei gruppi Piccoli al 37% dei Medi, fino al 43% dei gruppi Principali (Figura 34).

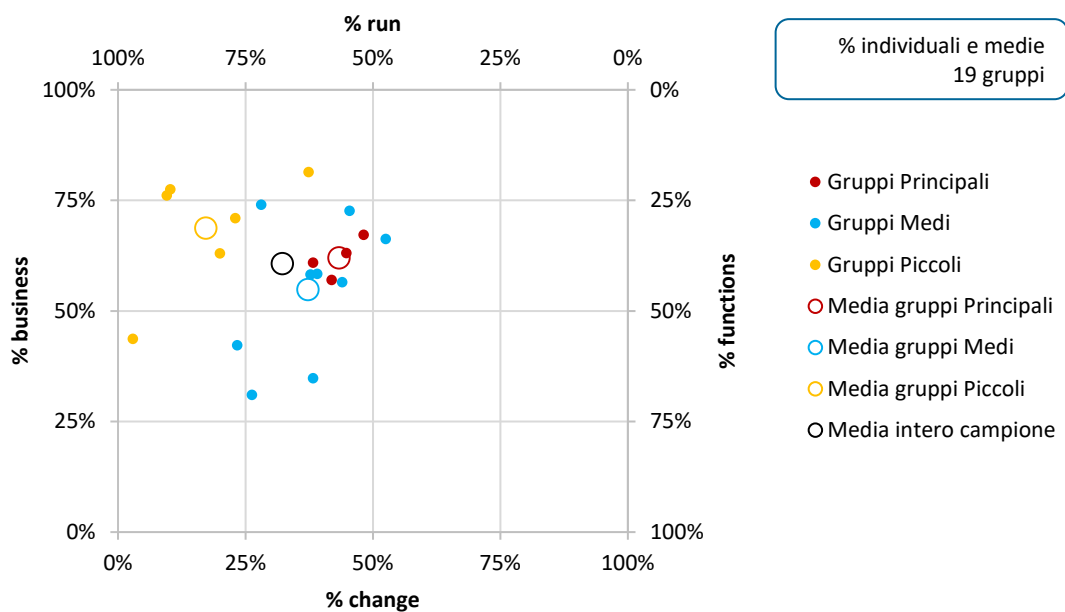
Figura 34 - Cash out IT per run/change e classe dimensionale



Per raffigurare il posizionamento individuale dei gruppi bancari suddivisi per classe dimensionale, relativamente alla ripartizione del cash out IT tra business/functions e run/change, ciascun gruppo è stato collocato in un quadrato i cui lati orizzontali rappresentano le percentuali di run e change e i verticali quelle di business e functions (Figura 35).

Ad eccezione di un gruppo Medio, tutti i gruppi presi in esame risultano posizionati nella metà sinistra del quadrato, caratterizzata dalla prevalenza del run rispetto al change. Su 19 gruppi, 15 si collocano nella metà superiore, in cui prevale il cash out per il business.

Figura 35 - Cash out IT per business/functions, run/change: valori individuali e per classe dimensionale



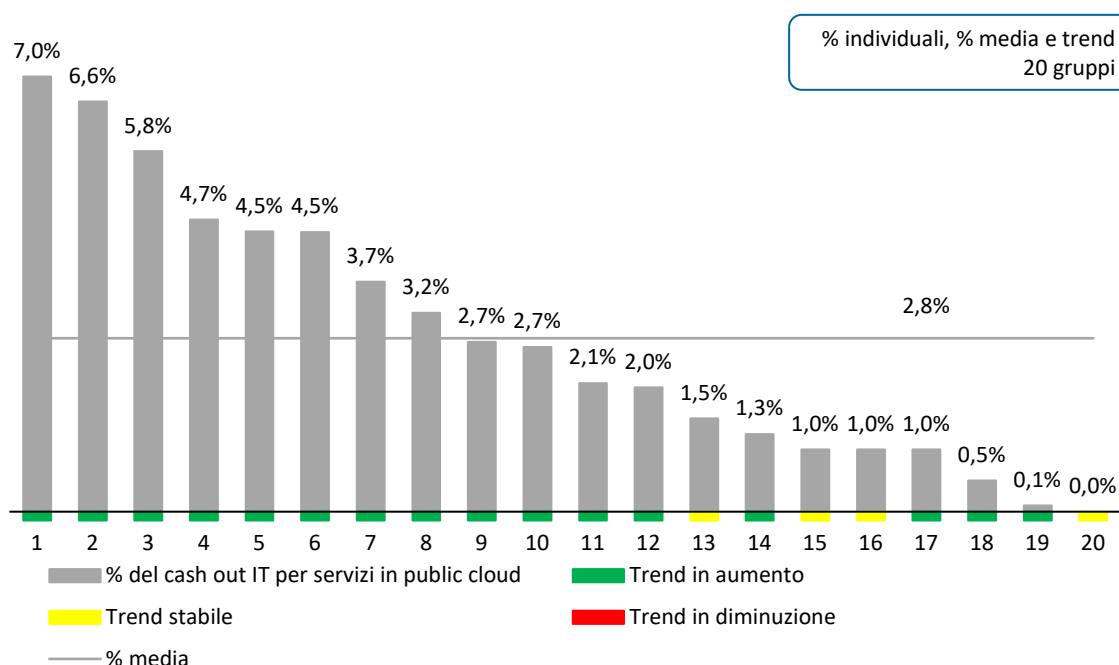
In Appendice sono riportate le analisi precedenti effettuate per modello di sourcing IT (Figura 130 e Figura 131).

1.6 Cash out IT per il public cloud

Questa sezione analizza la spesa destinata dai gruppi bancari a servizi in public cloud rispetto al cash out IT complessivo. In valore assoluto, il cash out IT totale destinato dai gruppi a servizi in public cloud ammonta a 188,7 milioni di euro.

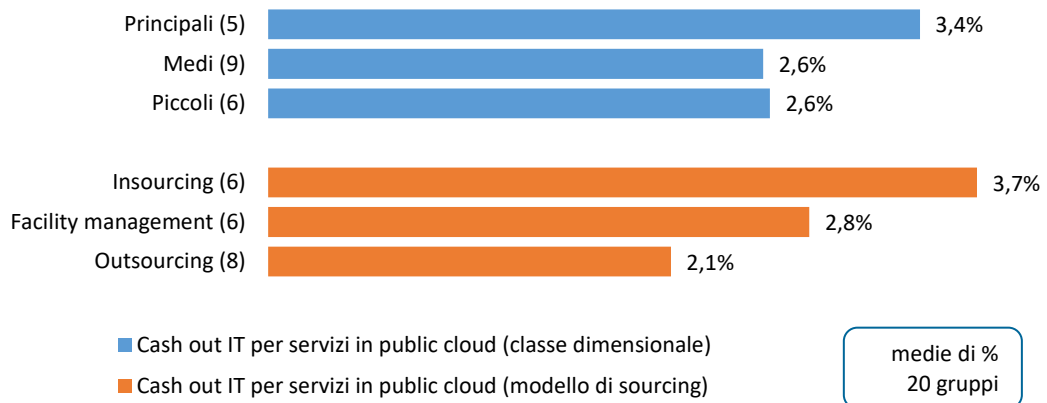
Il grafico di Figura 36 mostra, nelle barre in grigio, le percentuali individuali relative al 2022. I valori vanno da una percentuale minima nulla a una massima del 7%. Mediamente la quota del cash out IT destinata al public cloud è pari al 2,8%. Il trend previsionale per il biennio 2023-2024 risulta in aumento per 16 gruppi su 20, soprattutto per quei gruppi che già dichiarano percentuali maggiori.

Figura 36 - Cash out IT individuale per servizi in public cloud



La Figura 37 aggrega le percentuali di cui sopra per classe dimensionale e per modello di sourcing IT del gruppo. Mediamente, le quote maggiori del cash out IT per i servizi in public cloud sono sostenute dai gruppi Principali (3,4%) e dai gruppi in Insourcing (3,7%).

Figura 37 - Cash out IT per servizi in public cloud: ripartizione per classe dimensionale e modello di sourcing

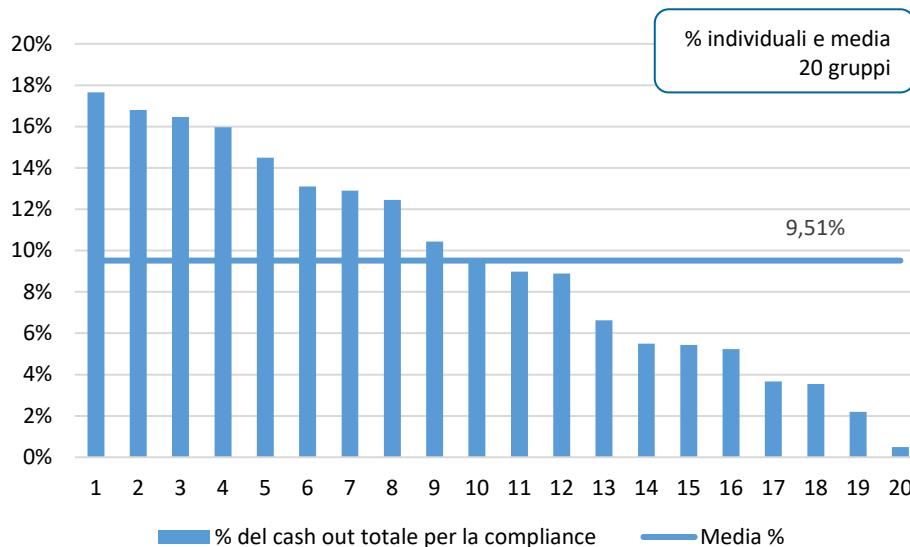


1.7 Cash out IT per la compliance

Questo paragrafo analizza la spesa sostenuta nel 2022 per la compliance, ossia per gli interventi IT effettuati per soddisfare i requisiti della normativa nazionale, comunitaria e internazionale di riferimento, che impongono interventi obbligatori per il gruppo bancario (esclusi gli interventi rivenienti da normative o policy interne). In valore assoluto, il cash out IT totale destinato dai gruppi a interventi di compliance ammonta a 606,2 milioni di euro.

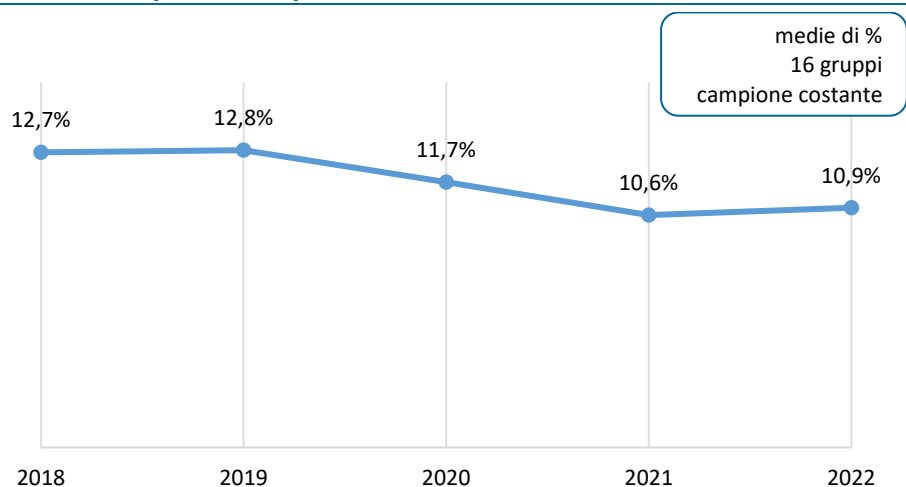
La Figura 38 riporta le percentuali individuali di cash out IT dedicate da ognuno dei gruppi a interventi di compliance, che vanno dallo 0,5% al 17,7%, nonché la media risultante pari al 9,51%. La notevole variabilità tra i valori individuali, riscontrata anche nei precedenti esercizi, appare in parte 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 38 - Cash out IT individuale per la compliance



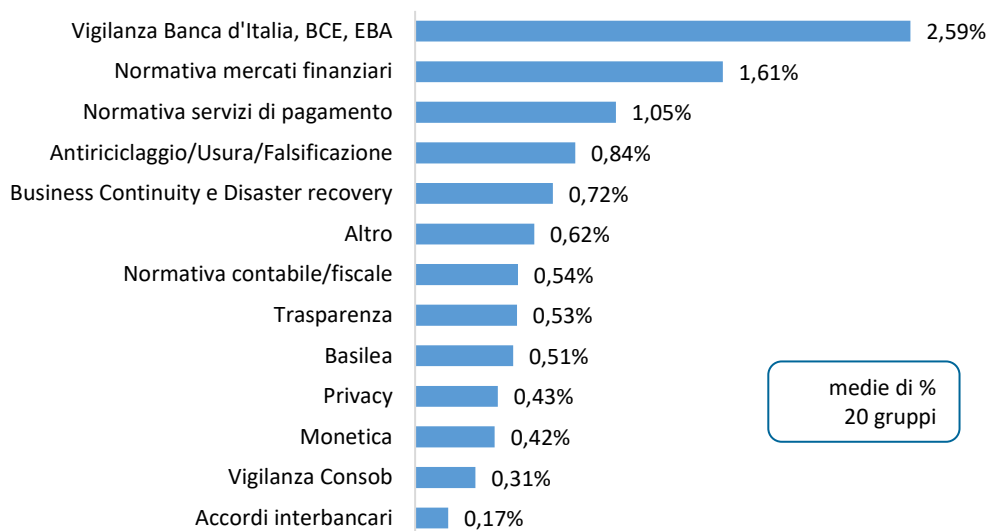
La Figura 39 mostra l'andamento del cash out IT per la compliance nel periodo 2018-2022 su un campione costante di 16 gruppi.

Figura 39 - Cash out IT per la compliance: andamento 2018-2022



Tornando al campione dei 20 gruppi, gli ambiti che hanno richiesto il maggiore impegno economico per gli adeguamenti alla normativa sono quello della vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA (2,59% del cash out IT totale), della normativa per i mercati finanziari (1,61%) e sui servizi di pagamento (1,05%); gli altri ambiti si attestano tutti su percentuali inferiori all'1% (Figura 40).

Figura 40 - Cash out IT per la compliance: ripartizione per ambito



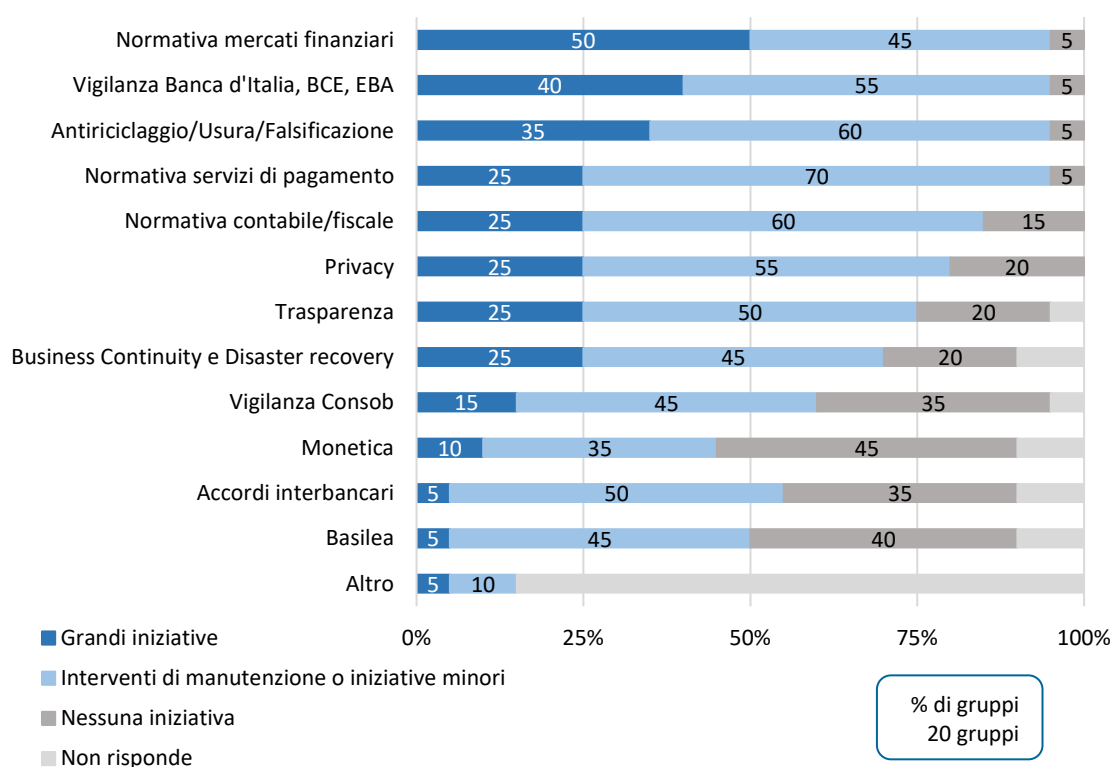
La Tabella 4 riporta i valori medi percentuali suddivisi per classe dimensionale dei gruppi (gli ambiti sono nello stesso ordine della figura precedente). L'impegno economico connesso con la compliance per la vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA figura al primo posto per tutte le classi dimensionali. In aggiunta a tale ambito, in seconda posizione i gruppi Principali e i gruppi Medi indicano la normativa sui mercati finanziari, mentre i gruppi Piccoli l'ambito della Business continuity e Disaster recovery.

Tabella 4 - Cash out IT per la compliance: ripartizione per ambito e classe dimensionale

Ambito	Principali (5)	Medi (9)	Piccoli (6)
Vigilanza Banca d'Italia, BCE, EBA	2,86	3,13	1,55
Normativa mercati finanziari	1,74	1,82	1,17
Normativa servizi di pagamento	0,73	0,95	1,46
Antiriciclaggio/Usura/Falsificazione	0,57	0,95	0,89
Business Continuity e Disaster recovery	0,31	0,26	1,51
Altro	0,47	0,09	0,00
Normativa contabile/fiscale	0,77	0,49	0,32
Trasparenza	0,46	0,53	0,42
Basilea	1,01	0,32	0,14
Privacy	0,17	0,45	0,55
Monetica	0,11	0,24	0,72
Vigilanza Consob	0,11	0,46	0,22
Accordi interbancari	0,10	0,06	0,31

A completamento dell'analisi sulla compliance, viene rilevata la portata delle iniziative progettuali intraprese nel 2022 nei vari ambiti normativi. Queste sono 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 con scarso impatto sull'IT).

Nell'esercizio 2022 la maggior parte delle attività IT per la compliance ha riguardato interventi di manutenzione o iniziative progettuali minori. A livello di ambiti di azione, la normativa sui mercati finanziari, sulla vigilanza, su antiriciclaggio/usura/falsificazione e sui servizi di pagamento sono gli ambiti che hanno impegnato la quasi totalità dei gruppi rispondenti in interventi IT per la compliance (Figura 41).

Figura 41 - Iniziative progettuali per interventi di compliance


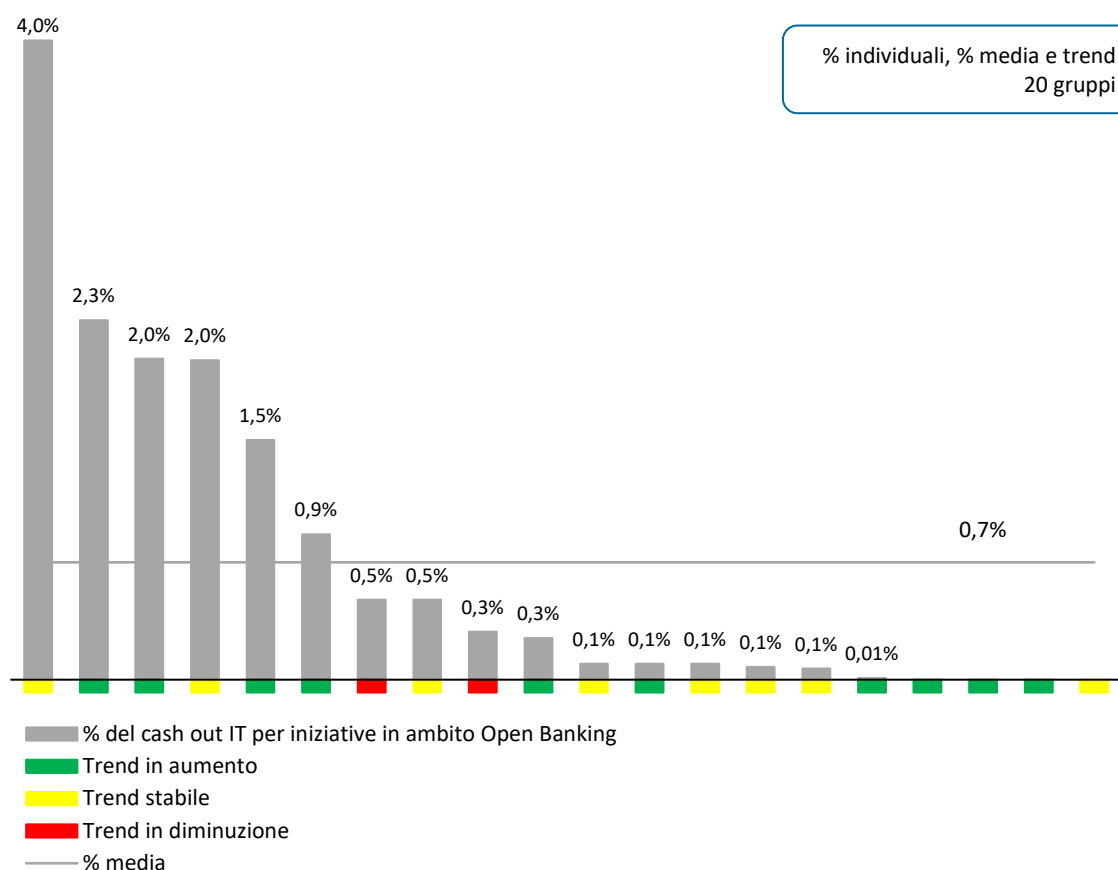
Le analisi sulle iniziative progettuali per interventi di compliance riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale sono riportate in Appendice (da Figura 132 a Figura 134).

1.8 Cash out IT per l'open banking

L'analisi riportata di seguito si concentra sul cash out IT che i gruppi bancari hanno destinato nell'esercizio 2022 a iniziative in ambito open banking e che, in valore assoluto, ammonta nel complesso a 30,5 milioni di euro.

Tra i 20 gruppi rispondenti la percentuale media del cash out dedicato all'open banking appare piuttosto contenuta, pari allo 0,7% del cash out IT totale. A livello individuale la percentuale massima si attesta al 4%, ma si nota che 14 gruppi spendono meno della media e quattro di questi non dichiarano spese in questo ambito. Osservando i trend previsionali infine, la metà del campione prevede un incremento della propria quota percentuale (Figura 42).

Figura 42 - Cash out IT individuale per l'open banking

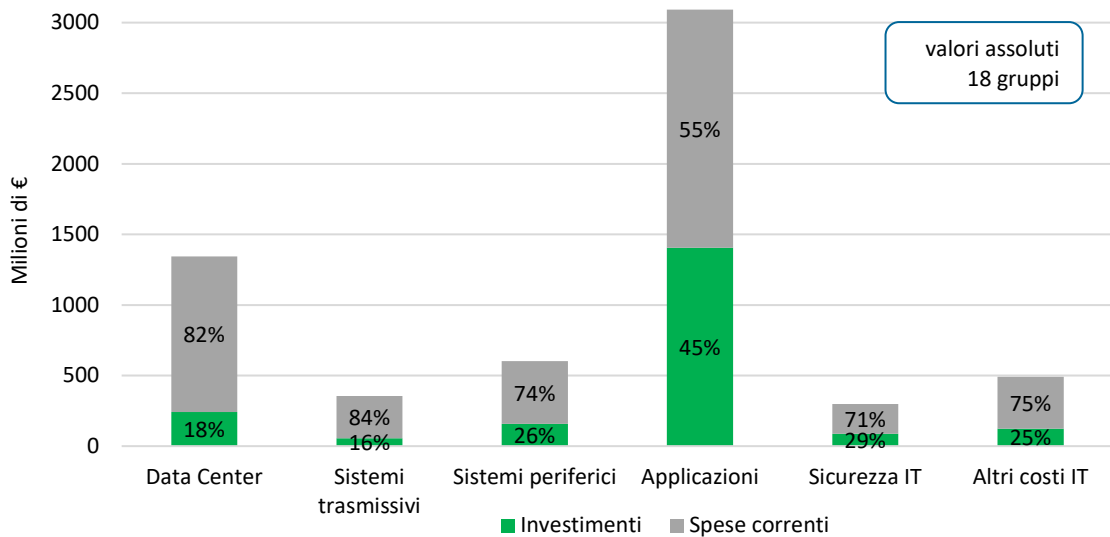


1.9 Investimenti IT

Il presente paragrafo si focalizza sugli investimenti IT, che nel complesso per il 2022 ammontano a 2.082 milioni di euro, attuati dai gruppi bancari e sulla loro ripartizione tra aree tematiche e tra hardware e software. Viene analizzata inoltre la variazione percentuale tra gli investimenti previsti per il 2023 e quelli sostenuti nell'esercizio 2022.

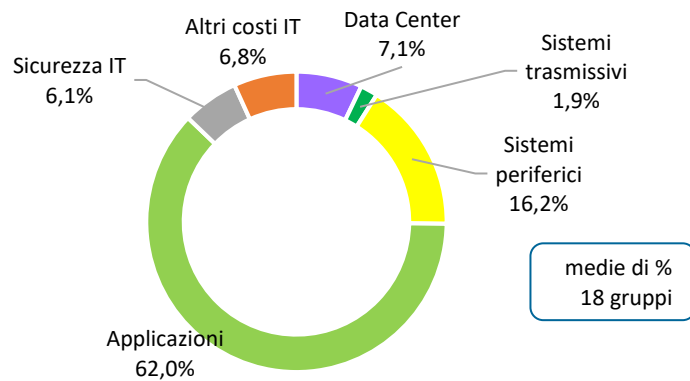
La Figura 43, partendo dalla rappresentazione del cash out IT in valori assoluti tra aree tematiche distingue, all'interno di ciascuna area, la componente relativa alle spese correnti da quella per gli investimenti, che risultano inferiori alle spese correnti in tutte le aree. Sia in proporzione al cash out che in valore assoluto, la quota maggiore degli investimenti riguarda l'area delle Applicazioni (sviluppo e manutenzione), che raggiunge il 45% del relativo cash out.

Figura 43 - Cash out IT per aree tematiche: ripartizione tra spese correnti e investimenti



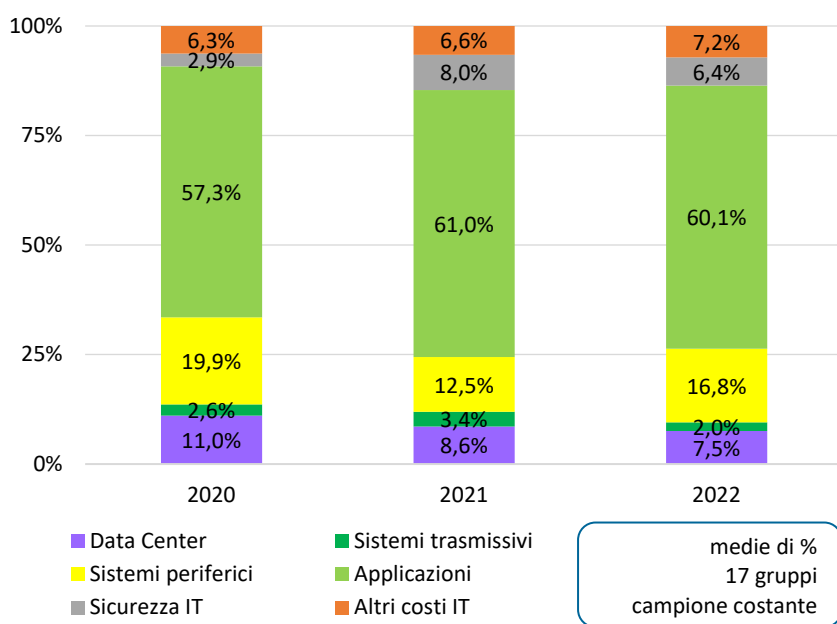
Anche rispetto al totale degli investimenti IT, la quota dedicata alle Applicazioni (62%) è preponderante rispetto alle altre aree tematiche (Figura 44).

Figura 44 - Investimenti IT per aree tematiche



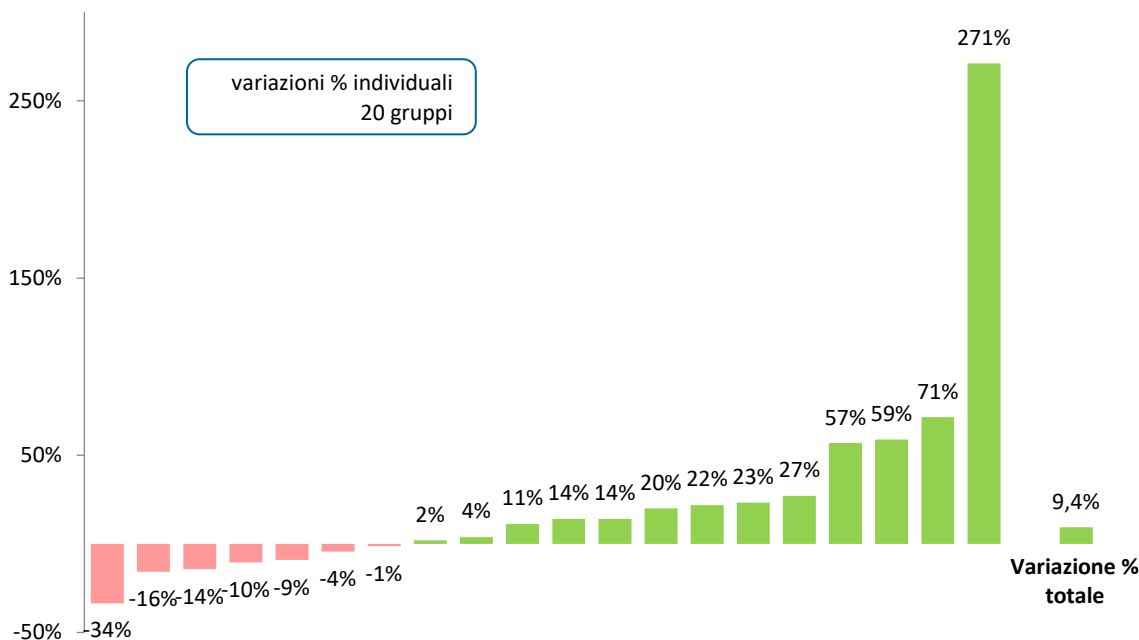
Analizzando le scelte di investimento IT per area tematica sul triennio 2020-2022 di un campione costante di 17 gruppi, si osserva che la quota delle Applicazioni resta costantemente intorno al 60%, seguita da quella degli investimenti sui Sistemi periferici. Da notare che, rispetto alle altre aree tematiche che non presentano un andamento regolare nel tempo, nel Data center si osserva una tendenza alla progressiva riduzione della quota relativa degli investimenti, dall'11% del 2020 al 7,5% del 2022 (Figura 45).

Figura 45 - Investimenti IT per aree tematiche: andamento 2020-2022



La Figura 46 riporta la variazione percentuale calcolata per i singoli gruppi tra gli investimenti IT previsti per l'esercizio 2023 e quelli registrati nel 2022. Su 20 gruppi che forniscono entrambi i dati, 13 ne prevedono un incremento, in alcuni casi anche con percentuali rilevanti. Nominalmente, per i 20 gruppi, l'ammontare degli investimenti IT previsti per il 2023 è del 9,4% superiore a quello rilevato nel 2022.

Figura 46 - Investimenti IT: previsione 2023 rispetto al 2022



In Figura 47 e Figura 48 sono mostrati gli investimenti IT ripartiti tra Hardware e Software in medie di percentuali su 20 gruppi. In linea con le analisi precedenti, la quota del Software è nel complesso preponderante (68,4%), mentre l'analisi per singole aree tematiche mostra che in alcune è

maggiore la quota degli investimenti in Hardware. Da notare che in questa casistica rientra anche la Sicurezza IT.

Figura 47 - Investimenti IT in HW e SW

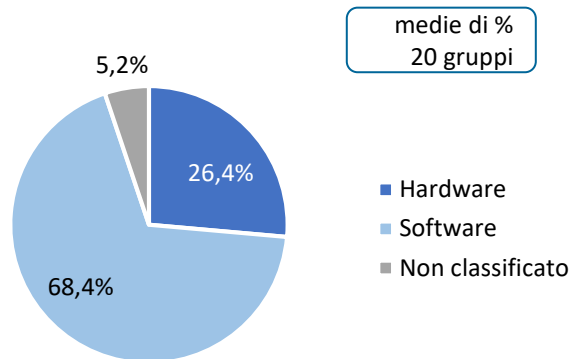
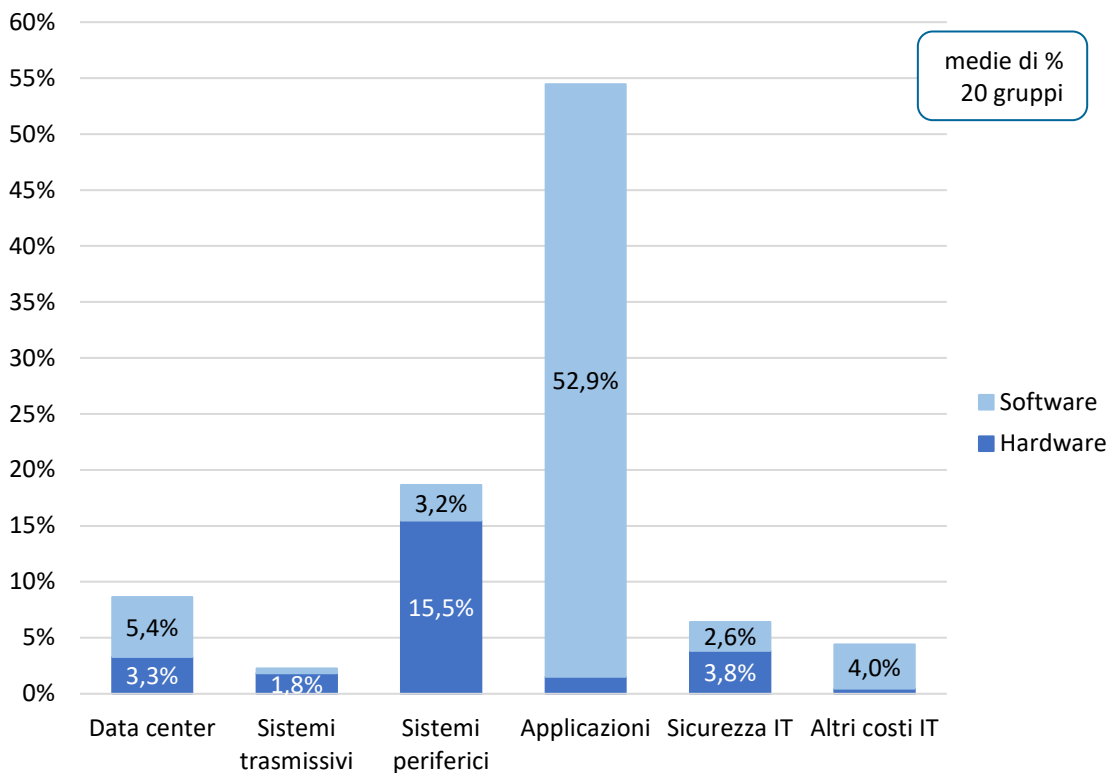


Figura 48 - Investimenti IT in HW e SW: ripartizione per aree tematiche



Le analisi di ripartizione degli investimenti IT tra Hardware e Software riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale e per modello di sourcing IT sono riportate in Appendice, da Figura 109 a Figura 120.

1.10 Indicatori economici

Sono di seguito riportati alcuni indicatori calcolati rapportando tra loro le principali grandezze di conto economico e operative. Essi sono stati elaborati per un campione costante di 19 gruppi che hanno partecipato alla Rilevazione nell'ultimo triennio (Tabella 5), per classe dimensionale (da Tabella 6 a Tabella 8) e per modello di sourcing IT (da Tabella 9 a Tabella 11).

Per le voci "costi IT"¹⁸, "cash out IT"¹⁹, "investimenti IT"²⁰, "ammortamenti IT"²¹ e "numero dipendenti"²² sono utilizzati i valori segnalati dai gruppi nel questionario; anche i valori "totale attivo", "costi operativi", "margine di intermediazione", "utile netto di esercizio" e "risultato di gestione"²³ sono segnalati dai gruppi nel questionario e fanno riferimento ai valori di bilancio riclassificato. Le voci "numero di sportelli"²⁴, "numero dei rapporti di impieghi e depositi"²⁵ e "prodotto bancario lordo"²⁶ sono ricavate dalle segnalazioni di matrice dei conti individuale effettuate dalle componenti bancarie del gruppo residenti in Italia.

Nella determinazione degli indicatori calcolati a partire dall'utile netto di esercizio o dal risultato di gestione vengono eliminati i valori dei gruppi aventi risultato di gestione o utile netto negativi. In generale, dagli indicatori vengono eliminati i valori outlier.

Gli indicatori economici riportati nelle tabelle, necessariamente dipendenti dalla composizione del campione esaminato e dalla metodologia di calcolo utilizzata, hanno un valore statistico e non rappresentano una valutazione di merito sulle scelte tecniche e organizzative IT adottate dai gruppi.

La Figura 49 contiene la rappresentazione grafica di alcuni indicatori (medie) tra quelli ricompresi nella Tabella 5. È interessante notare la presenza di alcune tendenze nel triennio 2020-2022. In particolare, la tendenza in progressivo aumento si registra sugli indicatori "Utile netto d'esercizio/Costi IT", "Costi IT/Numero di sportelli", "Costi IT/Costi operativi" e "Costi IT/Numero dipendenti". Viceversa, la tendenza in costante diminuzione si osserva per "Costi IT/Margine di intermediazione", "Costi operativi/Margine di intermediazione" e "Investimenti IT/Ammortamenti IT".

¹⁸ TCO al netto dei ricavi IT posti a rettifica.

¹⁹ Somma delle spese correnti e degli investimenti.

²⁰ Include investimenti in hardware e software.

²¹ Quota degli ammortamenti a valere sul TCO.

²² Media dei valori mensili dell'anno. Sono esclusi i dipendenti IT.

²³ Differenza tra margine di intermediazione e costi operativi.

²⁴ Media dei valori trimestrali dell'anno presi dall'archivio SIOTEC della Banca d'Italia.

²⁵ Aggregato costituito dalla somma delle voci "impieghi: numero dei rapporti" e "depositi: numero dei rapporti".

²⁶ Aggregato costituito dalla somma delle voci "raccolta diretta", "raccolta indiretta" e "impieghi totali".

Figura 49 - Andamento indicatori a campione costante (estratto da Tabella 5)

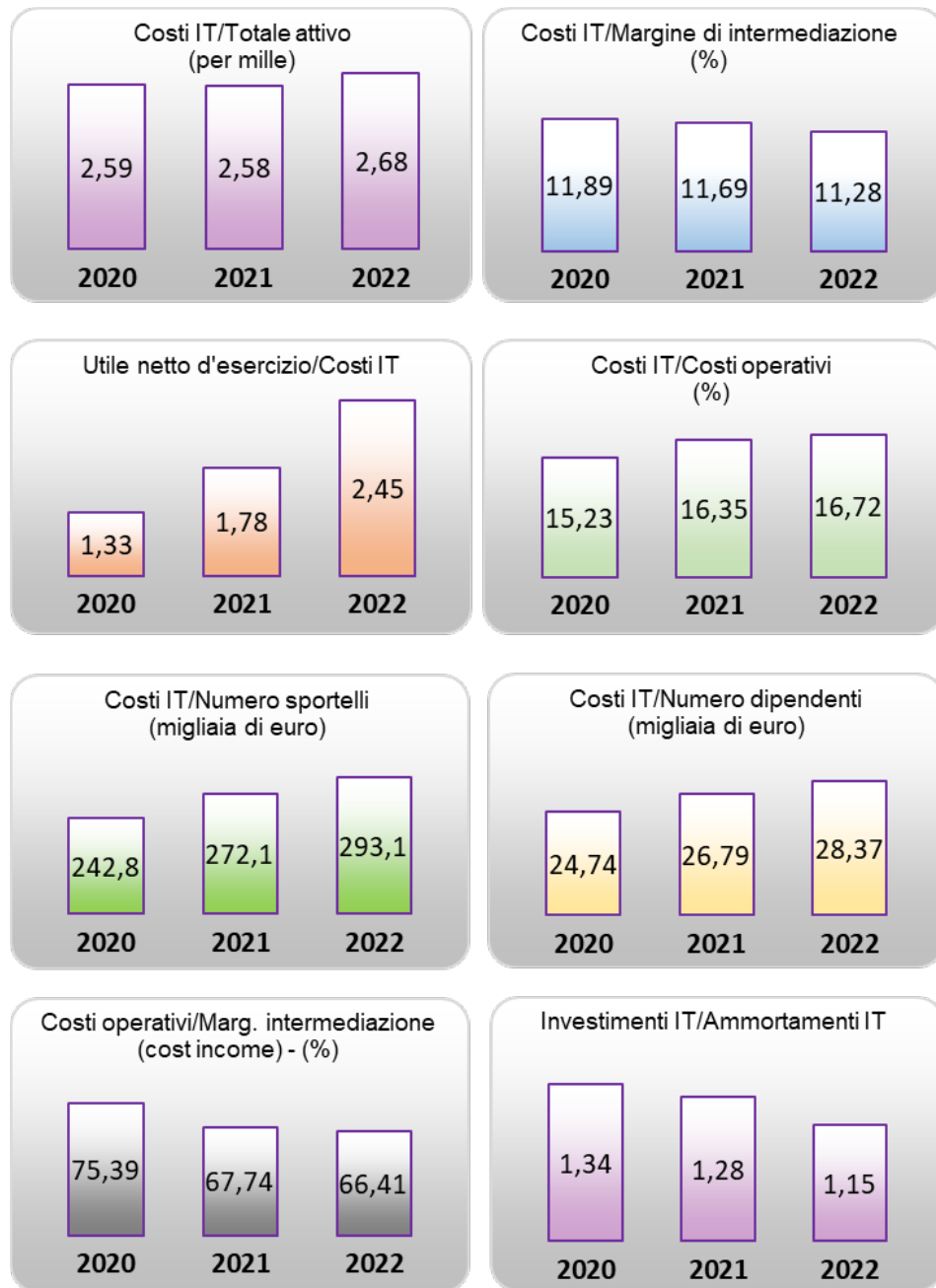


Tabella 5 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: campione costante di 19 gruppi

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,59	2,58	2,68	0,62	0,44	0,45	2,12	2,19	2,20
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	11,89	11,69	11,28	0,60	0,46	0,46	10,51	11,36	10,24
Costi IT/Risultato di gestione (%)	39,27	43,12	34,73	0,70	0,78	0,78	33,16	33,68	24,91
Costi IT/Costi operativi (%)	15,23	16,35	16,72	0,35	0,28	0,31	14,33	15,85	15,79
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	242,80	272,11	293,06	0,67	0,58	0,57	187,43	207,36	260,74
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	24,74	26,79	28,37	0,61	0,53	0,53	21,03	24,56	22,95
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	6,25	6,59	6,88	0,33	0,30	0,26	5,79	6,34	6,87
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,34	1,32	1,40	0,62	0,46	0,45	1,09	1,15	1,21
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,34	1,28	1,15	0,39	0,33	0,35	1,19	1,17	1,10
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,57	0,57	0,56	0,60	0,59	0,67	0,49	0,47	0,45
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	12,87	12,51	11,99	0,54	0,43	0,45	11,58	12,25	10,39
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	26,62	28,63	30,09	0,53	0,48	0,49	23,14	26,77	25,27
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,26	2,28	2,45	0,26	0,23	0,24	2,27	2,36	2,38
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,69	0,80	0,88	0,48	0,53	0,32	0,65	0,77	0,82
Utile netto d'esercizio/Costi IT	1,33	1,78	2,45	0,88	0,77	0,59	0,91	1,46	2,13
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,23	0,33	0,61	0,79	0,60	0,52	0,18	0,30	0,51
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,66	1,54	1,62	0,30	0,38	0,32	1,59	1,57	1,59
Costi operativi/Margine d'intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	75,39	67,74	66,41	0,26	0,32	0,20	73,14	67,09	65,56
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	15,93	16,25	17,90	0,50	0,57	0,51	13,58	14,65	15,66
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	9,85	10,65	10,94	0,34	0,36	0,41	8,66	9,71	10,00
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	100,81	111,70	115,60	0,53	0,53	0,55	82,56	98,59	95,38

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

Tabella 6 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Principali

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Costi IT/Totale attivo (per mille)	1,78	2,04	2,25	0,22	0,26	0,24	1,77	1,98	2,11
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,51	9,78	9,73	0,31	0,27	0,30	9,83	10,22	9,35
Costi IT/Risultato di gestione (%)	47,75	32,91	28,82	0,55	0,56	0,46	35,77	35,12	24,91
Costi IT/Costi operativi (%)	12,66	14,49	15,88	0,39	0,36	0,43	11,47	14,57	13,57
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	223,86	267,19	297,35	0,50	0,56	0,51	196,67	210,16	266,66
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	17,38	19,84	21,44	0,41	0,38	0,41	14,32	19,34	20,60
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	5,57	6,18	6,67	0,29	0,27	0,20	5,58	6,17	6,82
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,00	1,12	1,23	0,27	0,26	0,27	1,05	1,09	1,11
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,44	1,38	1,17	0,32	0,25	0,27	1,23	1,47	1,28
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,66	0,78	0,81	0,45	0,45	0,54	0,60	0,69	0,79
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	10,28	10,72	10,34	0,33	0,30	0,35	9,74	10,48	10,50
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	18,91	21,93	22,95	0,45	0,42	0,44	14,84	20,24	23,14
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	1,93	2,12	2,37	0,15	0,15	0,13	1,92	2,03	2,31
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,45	0,83	0,86	0,41	0,65	0,30	0,43	0,66	0,79
Utile netto d'esercizio/Costi IT	0,78	1,54	2,96	0,72	0,31	0,70	0,94	1,60	2,77
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,14	0,32	0,65	0,91	0,42	0,56	0,12	0,32	0,84
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,49	1,29	1,51	0,20	0,50	0,20	1,55	1,52	1,58
Costi operativi/Margine d'intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	76,74	59,94	63,61	0,13	0,46	0,17	77,46	67,98	66,48
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	17,08	15,64	18,83	0,26	0,62	0,43	16,91	15,66	16,14
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	9,56	9,66	9,38	0,26	0,26	0,27	9,26	9,04	8,74
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	119,69	128,13	130,00	0,33	0,45	0,45	110,87	114,10	107,84

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

Tabella 7 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 9 gruppi Medi

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,92	3,14	3,21	0,65	0,43	0,49	2,45	3,01	2,94
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	13,45	14,11	13,34	0,68	0,49	0,50	10,07	13,32	11,50
Costi IT/Risultato di gestione (%)	25,68	49,93	43,90	0,39	0,84	0,87	29,94	40,29	29,62
Costi IT/Costi operativi (%)	16,31	17,84	18,41	0,37	0,26	0,27	15,12	18,19	18,03
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	278,27	312,03	359,81	0,72	0,58	0,53	198,31	253,89	289,61
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	28,89	32,71	36,26	0,64	0,52	0,49	21,03	26,79	31,78
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	6,47	6,81	7,13	0,38	0,35	0,33	6,08	6,78	7,04
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,58	1,51	1,59	0,65	0,51	0,54	1,26	1,25	1,29
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,25	1,17	1,17	0,43	0,41	0,42	1,09	1,13	1,00
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,70	0,65	0,55	0,57	0,55	0,53	0,52	0,50	0,48
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	14,46	15,27	14,40	0,59	0,44	0,46	12,14	13,79	12,72
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	30,69	34,96	38,78	0,52	0,44	0,42	24,44	32,19	37,58
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,35	2,38	2,54	0,28	0,29	0,32	2,46	2,47	2,59
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,86	0,83	0,89	0,41	0,48	0,40	0,81	0,77	0,82
Utile netto d'esercizio/Costi IT	2,15	2,09	2,32	0,55	0,92	0,58	2,01	1,46	2,07
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,37	0,37	0,66	0,54	0,75	0,53	0,29	0,33	0,51
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,72	1,77	1,75	0,29	0,33	0,40	1,68	1,59	1,63
Costi operativi/Margine d'intermediazione (cost income) (%)	77,79	76,96	69,65	0,37	0,31	0,25	68,14	70,49	65,56
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	17,13	18,26	20,68	0,57	0,58	0,53	13,72	15,26	17,81
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	10,20	11,09	12,42	0,39	0,46	0,47	8,38	9,61	10,06
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	103,46	109,15	126,41	0,61	0,65	0,61	85,42	102,31	113,85

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

Tabella 8 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Piccoli

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,62	2,20	2,45	0,41	0,13	0,24	2,23	2,15	2,26
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	11,01	9,54	9,71	0,20	0,17	0,19	10,71	8,94	9,56
Costi IT/Risultato di gestione (%)	59,06	36,80	29,41	0,68	0,84	0,37	33,51	23,68	25,45
Costi IT/Costi operativi (%)	14,65	14,47	14,83	0,14	0,12	0,14	15,74	14,05	14,49
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	157,10	167,34	162,76	0,27	0,17	0,11	133,91	164,85	161,56
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	19,86	20,48	20,53	0,15	0,16	0,11	19,62	19,41	20,63
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	6,28	6,38	6,37	0,21	0,22	0,13	5,62	5,98	6,18
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,13	1,32	1,53	0,20	0,29	0,34	1,09	1,37	1,42
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,51	1,34	1,06	0,40	0,27	0,30	1,72	1,17	1,02
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,26	0,23	0,21	0,65	0,63	0,71	0,25	0,20	0,20
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	12,62	9,79	9,90	0,40	0,17	0,21	11,58	9,44	9,51
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	22,59	21,03	20,87	0,33	0,18	0,10	20,12	19,97	20,94
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,34	2,36	2,52	0,24	0,22	0,10	2,27	2,40	2,51
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,56	0,82	0,87	0,41	0,45	0,16	0,66	0,84	0,89
Utile netto d'esercizio/Costi IT	0,70	1,40	1,78	0,33	0,46	0,47	0,59	1,32	1,71
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,17	0,30	0,40	0,34	0,43	0,32	0,15	0,26	0,40
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,78	1,54	1,65	0,33	0,19	0,16	1,59	1,59	1,68
Costi operativi/Margine d'intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	75,28	66,33	65,30	0,16	0,18	0,10	73,99	60,98	65,32
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	10,72	11,73	11,09	0,20	0,21	0,12	10,64	11,90	11,26
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,17	9,46	8,76	0,26	0,22	0,25	8,28	8,68	8,69
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	62,14	76,45	68,03	0,12	0,16	0,13	62,03	75,00	68,29

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

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

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,11	2,26	2,56	0,52	0,47	0,47	1,94	1,77	2,01
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,83	9,31	9,43	0,38	0,33	0,30	9,06	9,07	8,68
Costi IT/Risultato di gestione (%)	46,57	39,32	33,47	0,68	0,76	0,52	33,65	40,44	25,79
Costi IT/Costi operativi (%)	11,35	12,54	13,48	0,31	0,26	0,22	11,72	12,93	13,10
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	172,36	220,60	246,73	0,49	0,61	0,52	174,00	206,18	240,14
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,39	17,87	19,53	0,34	0,33	0,29	14,63	16,53	18,91
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	4,85	5,39	5,93	0,29	0,28	0,15	5,30	5,41	5,35
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,93	0,97	1,10	0,27	0,19	0,18	1,00	0,97	1,09
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,43	1,28	1,21	0,34	0,23	0,30	1,18	1,44	1,26
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,72	0,73	0,78	0,61	0,52	0,58	0,51	0,66	0,70
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	10,79	10,94	10,97	0,45	0,40	0,43	9,46	9,59	9,65
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	18,97	21,14	22,95	0,41	0,40	0,45	15,45	18,75	21,00
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,37	2,39	2,68	0,20	0,18	0,24	2,43	2,47	2,38
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,58	0,81	0,82	0,46	0,64	0,24	0,55	0,58	0,79
Utile netto d'esercizio/Costi IT	1,32	1,50	2,52	0,76	0,44	0,79	1,04	1,35	1,97
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,24	0,31	0,57	0,58	0,37	0,56	0,26	0,30	0,50
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,79	1,58	1,86	0,22	0,49	0,32	1,70	1,58	1,69
Costi operativi/Margine d'intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	76,12	64,18	68,91	0,12	0,42	0,10	75,30	71,91	66,63
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	14,59	14,49	17,87	0,31	0,62	0,45	13,62	14,70	15,94
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,75	8,31	8,06	0,17	0,20	0,20	7,72	8,29	8,07
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	84,65	100,85	102,85	0,39	0,54	0,55	69,63	74,87	93,47

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

Tabella 10 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Facility Management

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,23	2,51	2,43	0,15	0,27	0,22	2,06	2,30	2,50
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	10,41	11,39	10,64	0,22	0,24	0,22	10,62	12,55	10,99
Costi IT/Risultato di gestione (%)	28,03	31,78	26,60	0,32	0,43	0,42	31,64	33,68	25,61
Costi IT/Costi operativi (%)	16,94	18,72	19,11	0,15	0,15	0,26	16,31	19,23	18,59
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	318,95	345,95	377,62	0,43	0,41	0,38	295,31	353,51	362,32
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	27,05	29,24	31,29	0,24	0,20	0,22	26,25	29,47	33,78
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	7,13	7,50	7,81	0,35	0,33	0,34	7,28	7,64	8,37
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,28	1,30	1,37	0,21	0,22	0,24	1,29	1,25	1,33
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,35	1,38	1,28	0,33	0,38	0,35	1,21	1,17	1,15
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,64	0,68	0,65	0,41	0,39	0,46	0,70	0,76	0,73
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	11,12	12,06	11,21	0,24	0,23	0,23	11,26	12,78	11,73
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	28,91	31,33	33,10	0,25	0,24	0,24	29,24	32,75	35,35
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,24	2,28	2,34	0,27	0,27	0,24	2,28	2,10	2,19
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,89	0,90	1,02	0,45	0,44	0,37	0,81	0,77	0,91
Utile netto d'esercizio/Costi IT	1,80	1,97	2,57	0,72	0,79	0,55	1,34	1,72	2,13
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,39	0,43	0,60	0,68	0,69	0,46	0,31	0,39	0,51
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,35	1,37	1,33	0,24	0,30	0,30	1,38	1,35	1,36
Costi operativi/Margine d'intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	61,02	60,45	56,58	0,12	0,17	0,19	62,78	62,18	56,17
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	19,71	19,64	21,22	0,56	0,59	0,56	15,98	16,66	16,97
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	12,52	12,71	13,85	0,32	0,40	0,41	12,07	12,37	12,37
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	145,07	147,46	160,91	0,46	0,52	0,47	125,76	131,97	134,03

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

Tabella 11 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 8 gruppi Outsourcing

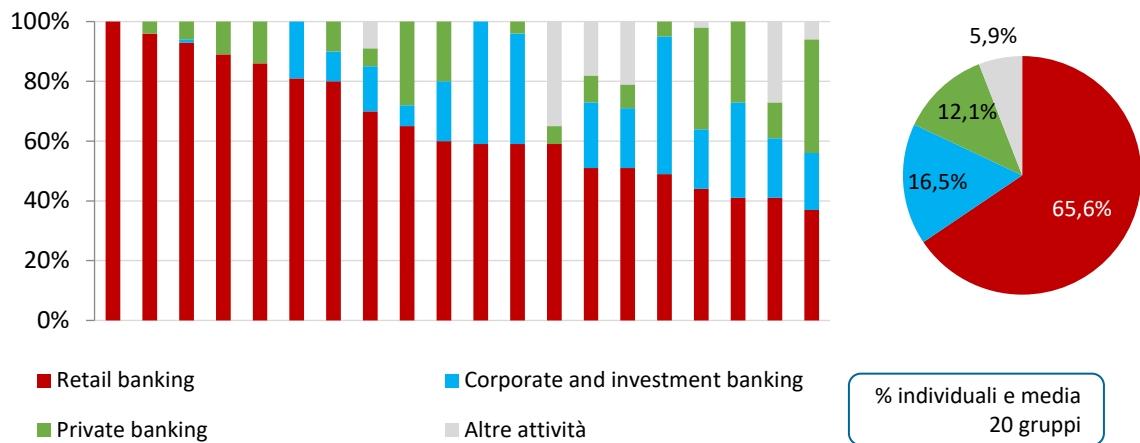
Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Costi IT/Totale attivo (per mille)	3,41	2,97	3,08	0,66	0,46	0,47	2,43	2,46	2,58
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	16,79	14,26	13,35	0,59	0,52	0,53	12,40	11,14	9,97
Costi IT/Risultato di gestione (%)	49,67	52,49	43,82	0,80	0,90	0,90	32,94	24,24	27,65
Costi IT/Costi operativi (%)	17,63	16,95	17,62	0,35	0,27	0,31	15,74	15,22	15,42
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	232,47	232,59	235,18	0,96	0,73	0,82	140,42	171,80	165,60
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	31,22	31,00	31,71	0,69	0,63	0,66	19,62	21,72	22,06
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	6,98	6,80	6,76	0,19	0,20	0,17	7,05	6,78	6,70
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,85	1,72	1,87	0,64	0,45	0,46	1,43	1,47	1,71
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,28	1,19	0,96	0,53	0,37	0,36	1,00	1,12	1,00
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,46	0,41	0,24	0,84	0,98	0,62	0,37	0,28	0,22
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	17,21	14,62	13,36	0,56	0,51	0,51	12,39	11,32	9,95
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	31,41	31,30	31,59	0,63	0,59	0,63	21,89	23,52	22,00
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,11	2,24	2,42	0,33	0,30	0,21	1,92	2,18	2,51
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,55	0,76	0,81	0,43	0,47	0,24	0,66	0,82	0,88
Utile netto d'esercizio/Costi IT	1,30	1,82	1,98	1,01	0,97	0,52	0,71	1,32	1,71
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,15	0,27	0,58	0,23	0,51	0,65	0,14	0,25	0,46
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,84	1,73	1,72	0,31	0,27	0,23	1,68	1,61	1,68
Costi operativi/Margine d'intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	91,53	81,11	72,30	0,32	0,30	0,21	87,46	75,60	68,55
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	12,56	13,92	13,22	0,49	0,44	0,44	10,62	11,90	11,44
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	9,12	10,21	10,14	0,28	0,35	0,39	8,28	9,19	9,35
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	66,01	77,51	73,43	0,17	0,21	0,22	65,51	75,00	69,33

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

Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi

Dall'analisi dell'attività bancaria dei gruppi²⁷ si rileva che, in media di percentuali, il retail banking costituisce il 65,6% dell'operatività complessiva, il corporate and investment banking il 16,5% e il private banking il 12,1%. La Figura 50 mostra le percentuali individuali e medie.

Figura 50 - Attività dei gruppi bancari



In Appendice è riportata l'analisi dell'attività bancaria differenziata per classe dimensionale (Figura 105).

2.1 Sourcing IT

2.1.1 Modelli di sourcing

L'analisi dei profili organizzativi si concentra in primo luogo sull'assetto adottato dai gruppi per il sourcing dell'IT, riconducibile prevalentemente a quattro modelli:

- **Insourcing:** le infrastrutture del Data center (Hardware e Software di base) e le Applicazioni sono gestite all'interno del gruppo CIPA, indipendentemente dall'eventuale application management o ricorso a forme di outsourcing selettivo per singoli ambiti o iniziative;
- **Facility management:** le infrastrutture del Data center sono gestite da fornitore esterno²⁸ mentre le Applicazioni sono gestite all'interno del gruppo CIPA, indipendentemente dall'eventuale ricorso a forme di outsourcing selettivo;

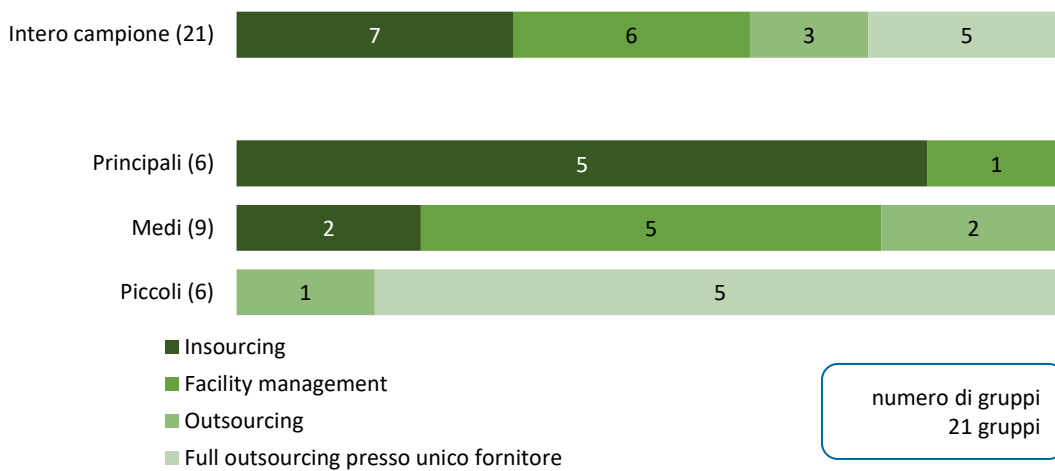
²⁷ Sulla base del margine di intermediazione riferito al perimetro CIPA.

²⁸ Componente del gruppo esterna al perimetro CIPA, altra banca o altro gruppo bancario, consorzio di banche, vendor IT, joint venture tra vendor IT e componente del gruppo.

- **Outsourcing:** sia le infrastrutture del Data center che le Applicazioni sono gestite da fornitori esterni;
- **Full outsourcing:** questo modello è un caso particolare dell’Outsourcing, da cui si distingue per il ricorso a un unico fornitore esterno prevalente, che gestisce sia le infrastrutture del Data center che le Applicazioni. A seconda del contesto, in questo documento il Full outsourcing viene talvolta equiparato e accorpato all’Outsourcing.

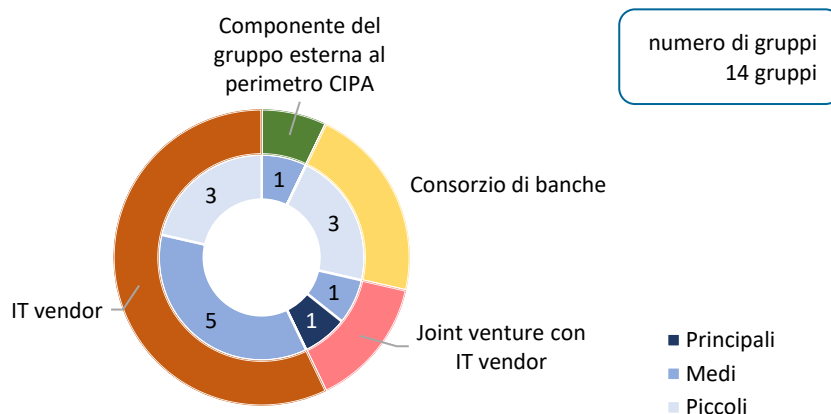
Dall’analisi dei dati ricevuti dai gruppi emerge che sette di essi mantengono internamente il governo delle infrastrutture e delle applicazioni, identificandosi nel modello Insourcing, sei si collocano nel modello Facility management e otto in Outsourcing, di cui cinque in Full outsourcing. I gruppi Principali sono prevalentemente caratterizzati dall’Insourcing e i Piccoli ricorrono esclusivamente a forme di Outsourcing, mentre per i Medi si osserva una situazione differenziata (Figura 51).

Figura 51 - Modello di sourcing IT prevalente



Nell’ambito di quei modelli sopra descritti che prevedono l’affido all’esterno delle infrastrutture IT e/o delle applicazioni, entrando nel merito della tipologia di fornitore prevalente (in termini di costi IT) si rileva che, dei 14 gruppi interessati, otto si rivolgono a un vendor IT, due gruppi hanno costituito una joint venture con un vendor, uno si affida alla componente del gruppo esterna al perimetro CIPA e tre gruppi a consorzi di banche. La Figura 52 espone questa suddivisione unitamente alla classe dimensionale.

Figura 52 - Caratterizzazione del fornitore IT prevalente

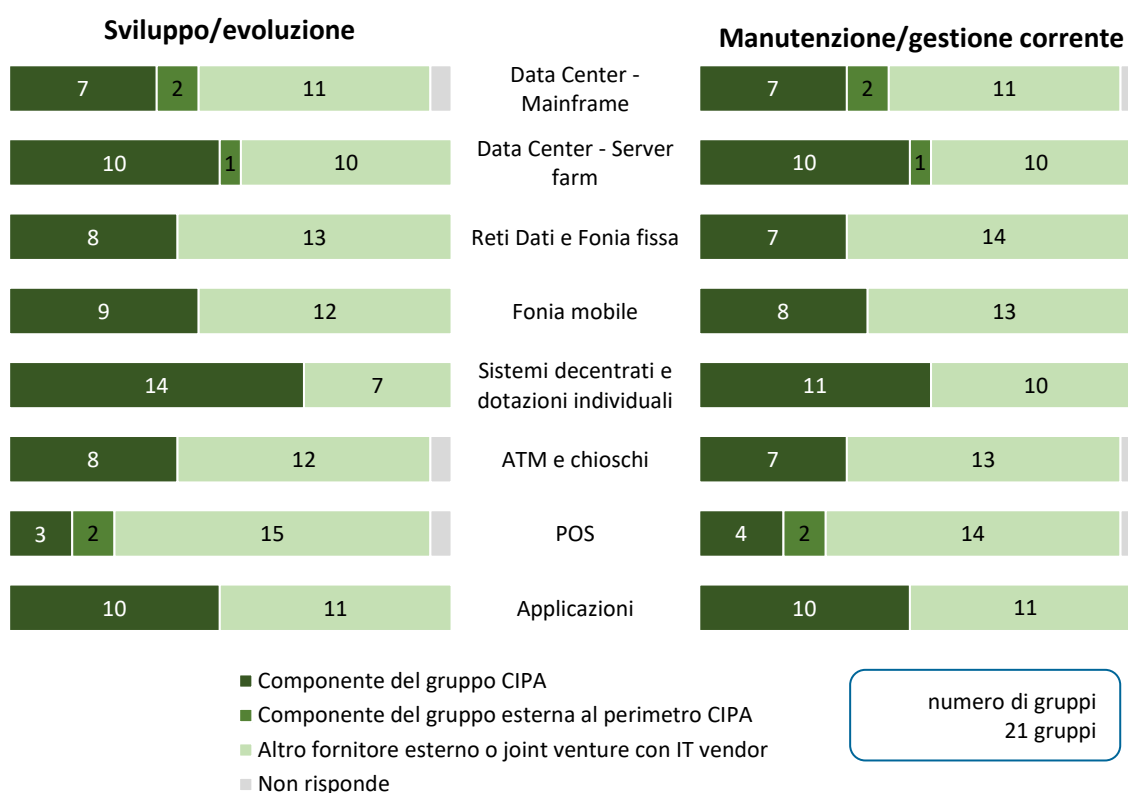


2.1.2 Modalità di sourcing IT per aree tematiche

Questo paragrafo analizza, con un criterio di prevalenza, le scelte di sourcing effettuate per lo sviluppo/evoluzione e la manutenzione correttiva/gestione corrente dei servizi IT, differenziati per area tematica. A tal fine viene distinta la collocazione delle attività suddette tra le seguenti casistiche: (i) componente del gruppo interna al perimetro CIPA; (ii) componente del gruppo esterna al perimetro CIPA; (iii) altro fornitore esterno o joint venture con IT vendor.

Dal grafico di Figura 53 si nota che, nel complesso, il ricorso a componenti del gruppo esterne al perimetro CIPA o ad altri fornitori è prevalente rispetto al sourcing all'interno del gruppo CIPA. L'approccio di sourcing per lo sviluppo e l'evoluzione è abbastanza in linea con quello adottato per la manutenzione e la gestione corrente, con una lieve prevalenza del fornitore esterno per quest'ultima. A livello di aree tematiche, i gruppi tendono a mantenere all'interno principalmente lo sviluppo e la gestione dei Sistemi decentrati e dotazioni individuali. POS, Reti dati, Fonia e ATM/chioschi sono invece gli ambiti le cui attività di sviluppo/gestione sono prevalentemente delegate all'esterno.

Figura 53 - Collocazione attività di sviluppo e gestione dei servizi IT per aree tematiche



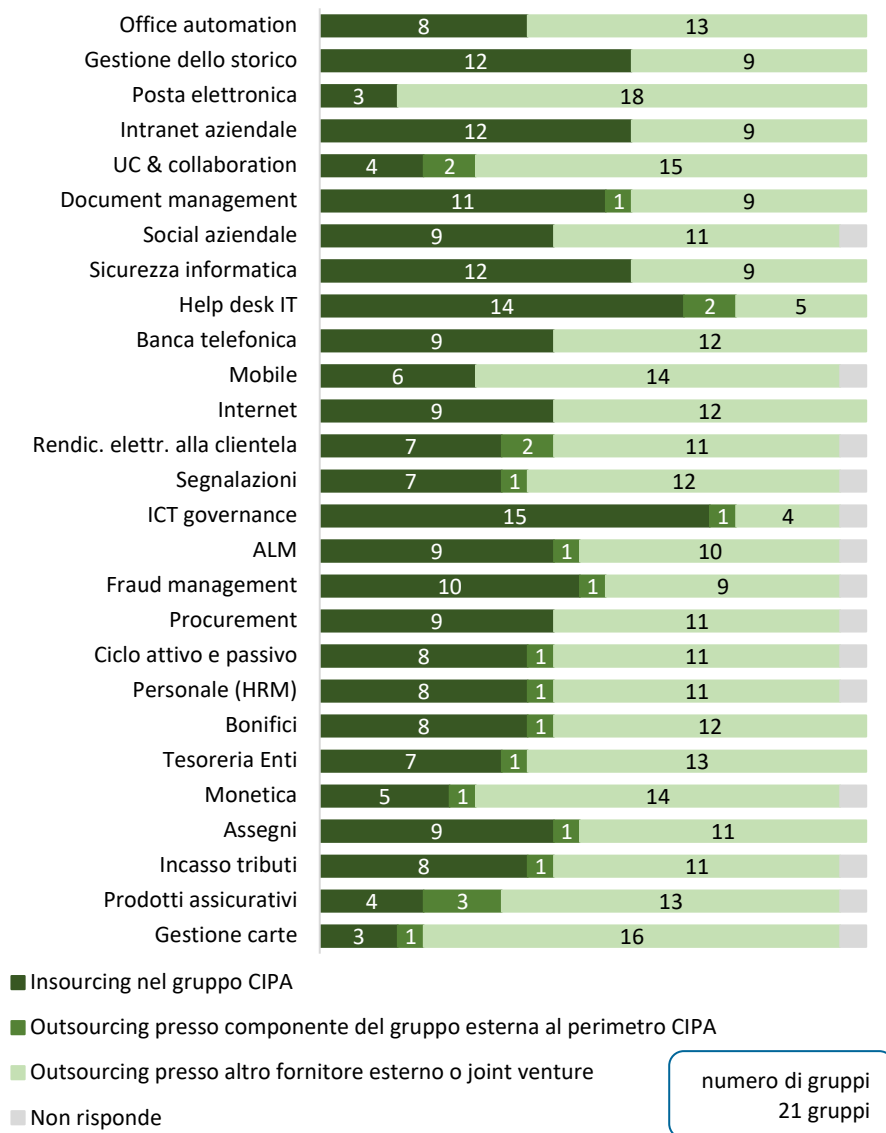
2.1.3 Modalità di sourcing IT per servizi applicativi

In analogia con il precedente, questo paragrafo si concentra sulle modalità di sourcing IT adottate dai gruppi bancari nei vari servizi applicativi, per la maggior parte tratti dalla mappa applicativa ABI Lab.

Per ciascun servizio sono esaminate, con un criterio di prevalenza, le scelte di sourcing IT dei gruppi considerando tre possibili approcci: (i) insourcing nel gruppo CIPA – incluso eventuale ricorso a forme di outsourcing selettivo per singole iniziative o ambiti; (ii) outsourcing presso componente del gruppo esterna al perimetro CIPA; (iii) outsourcing presso altro fornitore esterno o joint venture con IT vendor.

Tra i servizi elencati in Figura 54 emerge nel complesso una tendenza all’outsourcing, che prevale in particolare nella posta elettronica, gestione carte, UC & collaboration, prodotti assicurativi e monetica. I servizi applicativi in cui la scelta ricade sull’Insourcing per più della metà del campione sono l’ICT governance²⁹, l’help desk IT, la Sicurezza informatica, la intranet aziendale, il document management e la gestione dello storico.

Figura 54 - Sourcing IT dei servizi applicativi



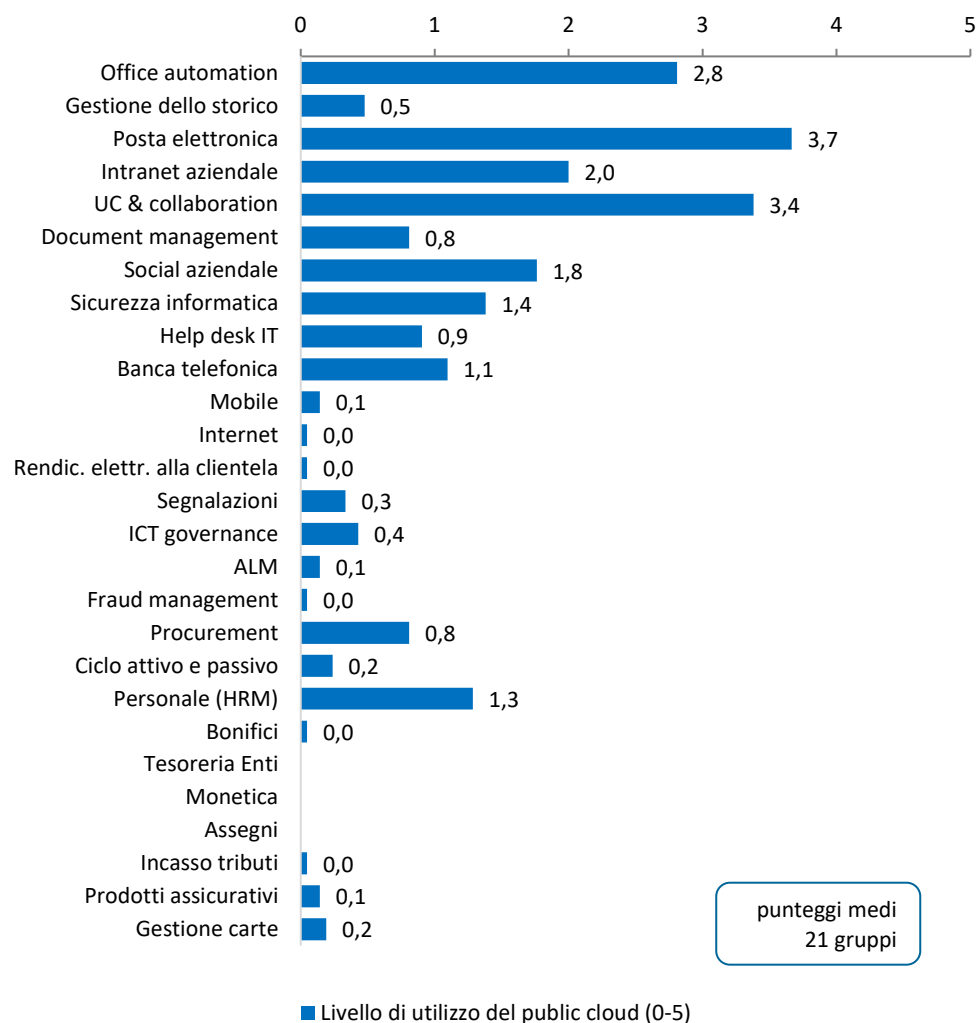
2.1.4 Ricorso al public cloud

Con riferimento ai servizi applicativi della mappa applicativa ABI Lab trattati nel paragrafo precedente, l’indagine affronta anche il tema del ricorso al cloud pubblico da parte dei gruppi bancari. La Figura 55 fornisce, per ciascun servizio, un livello medio di utilizzo, che consiste nella media di punteggi individuali soggettivi che vanno da 0 (nessun utilizzo) a 5 (massimo utilizzo).

²⁹ Applicazioni a supporto della gestione dell’infrastruttura IT, del monitoraggio delle richieste e dei consumi, della identificazione di anomalie e della governance complessiva dei sistemi.

I punteggi maggiori sono attribuiti ai servizi posti nella parte alta del grafico, afferenti alla categoria delle applicazioni infrastrutturali. Marginale risulta invece l'utilizzo del cloud pubblico per gli altri ambiti, in particolare l'ambito Operations, che include i servizi bancari tipici.

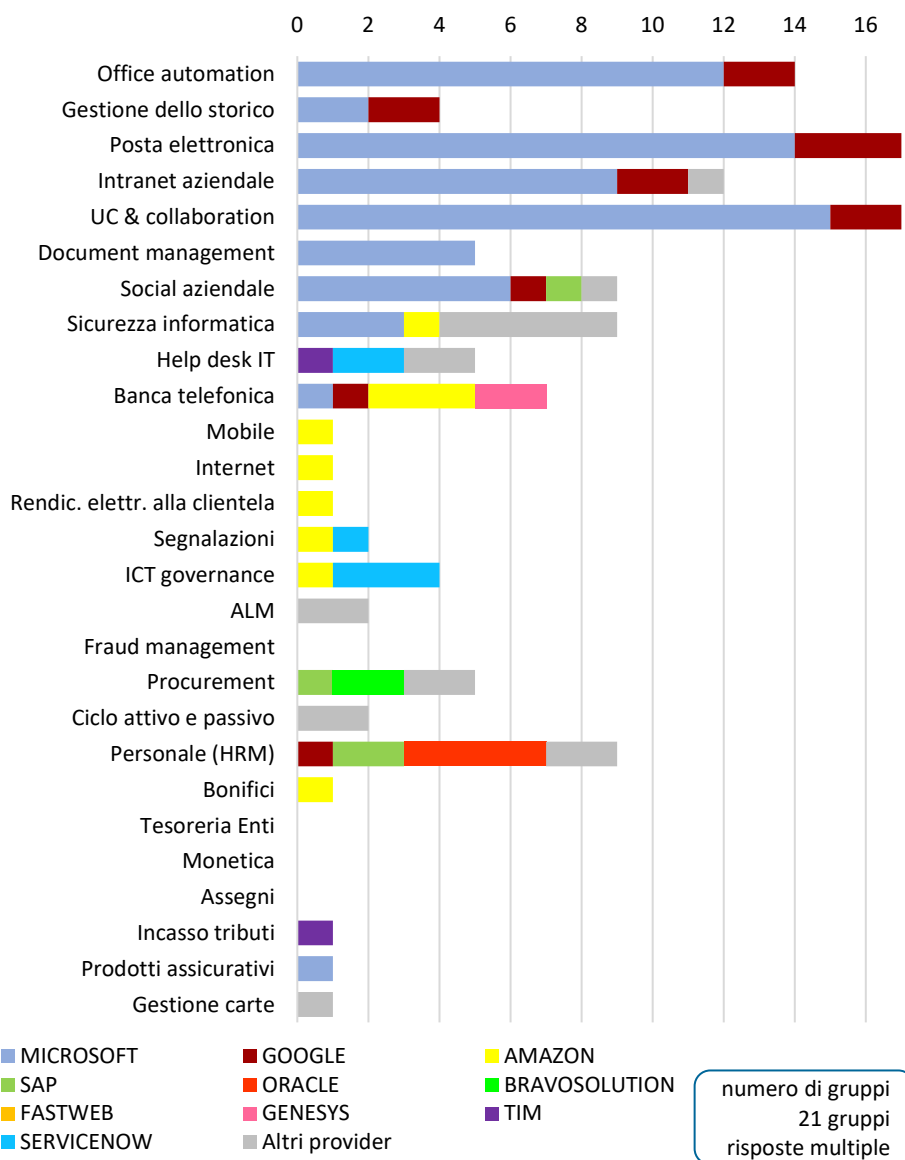
Figura 55 - Utilizzo del public cloud per servizi applicativi



Il grafico che segue (Figura 56) riporta, per ciascuno dei servizi applicativi sopra esaminati, i Cloud Service Provider segnalati dai gruppi bancari e la relativa frequenza, intesa come il numero di gruppi che ricorre a quel provider all'interno dello specifico servizio. Sono contrassegnati con un colore proprio i fornitori segnalati almeno due volte tra tutti i gruppi e tutti i servizi, mentre i restanti sono raggruppati sotto l'unica voce "Altri provider".

Microsoft è il fornitore di gran lunga più segnalato, almeno tra le applicazioni infrastrutturali (office automation, posta elettronica, intranet aziendale, UC & collaboration, document management, social aziendale). In questo ambito alcuni gruppi si avvalgono anche di Google, mentre il ricorso ad altri CSP avviene in contesti più verticali (es. help desk IT, banca telefonica, procurement, HRM).

Figura 56 - Public cloud service provider per servizi applicativi



2.2 FinTech

Anche quest’anno l’indagine affronta il tema della collaborazione in essere tra il mondo bancario e quello del FinTech, indagando in particolare gli ambiti e le tecnologie interessate.

Dei 21 gruppi facenti parte del campione, quest’anno tutti hanno indicato forme di collaborazione a vario titolo con aziende operanti nel FinTech e ogni ambito indagato risulta interessato dal fenomeno; i più impattati sono quelli del credito, dei servizi bancari e finanziari e dei servizi di pagamento, che vedono l’impegno di circa l’80% dei gruppi (Figura 57).

Figura 57 - Ambiti di collaborazione con FinTech



L'indagine esamina anche i paradigmi tecnologici cui si fa ricorso nei vari ambiti. In particolare, i grafici di Figura 58 e Figura 59 forniscono due differenti viste dello stesso fenomeno e mostrano che le tecnologie il cui uso compare nel maggior numero di ambiti sono l'Intelligenza Artificiale, l'open API, la DLT-Blockchain e la Robotic Process Automation. All'estremo opposto si colloca l'Internet of Things, indicato solo da due gruppi nei servizi assicurativi. Gli ambiti che più si prestano all'impiego di un maggior numero di tecnologie diverse sono i servizi assicurativi e i servizi bancari e finanziari.

Figura 58 - Collaborazione con FinTech e tecnologie (vista 1)

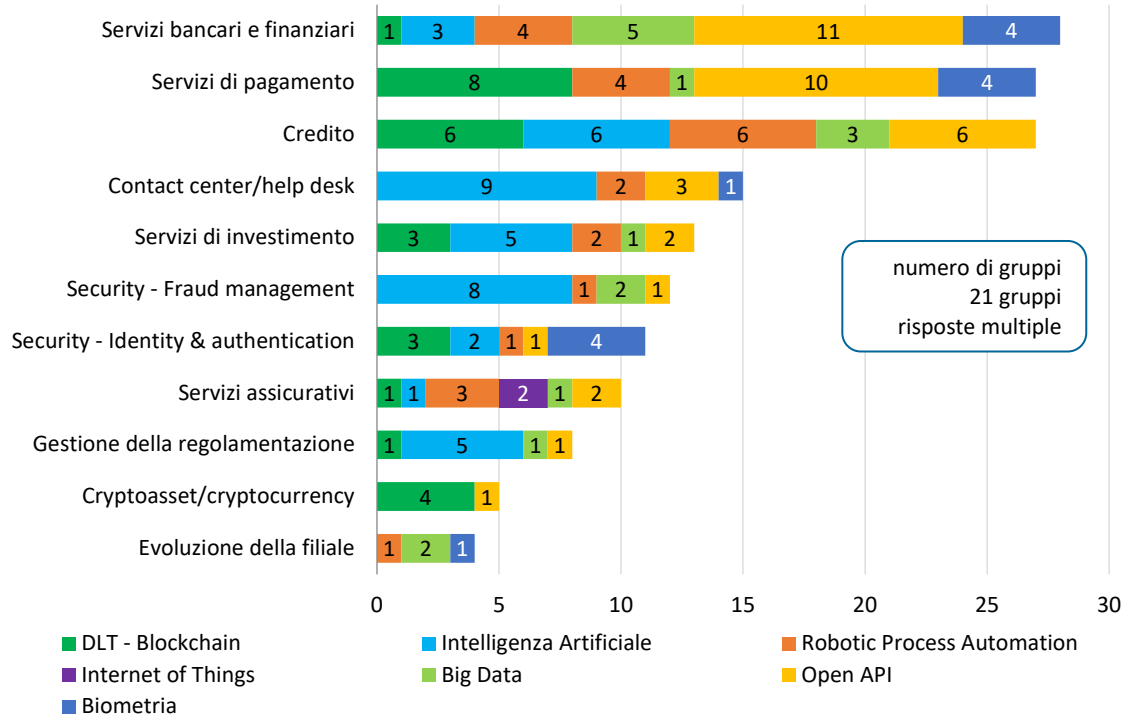


Figura 59 - Collaborazione con FinTech e tecnologie (vista 2)



2.3 Green IT

Per la prima volta viene affrontato, in questa indagine, il tema della sostenibilità ambientale declinata in ambito informatico (green IT), indagando sulle eventuali iniziative intraprese dai gruppi bancari per l’efficiamento energetico della propria realtà IT e per i propri processi IT. L’analisi passa in rassegna sia le azioni già intraprese al 2022 che quelle previste nel biennio 2023-2024, nonché le iniziative in fase di valutazione o studio.

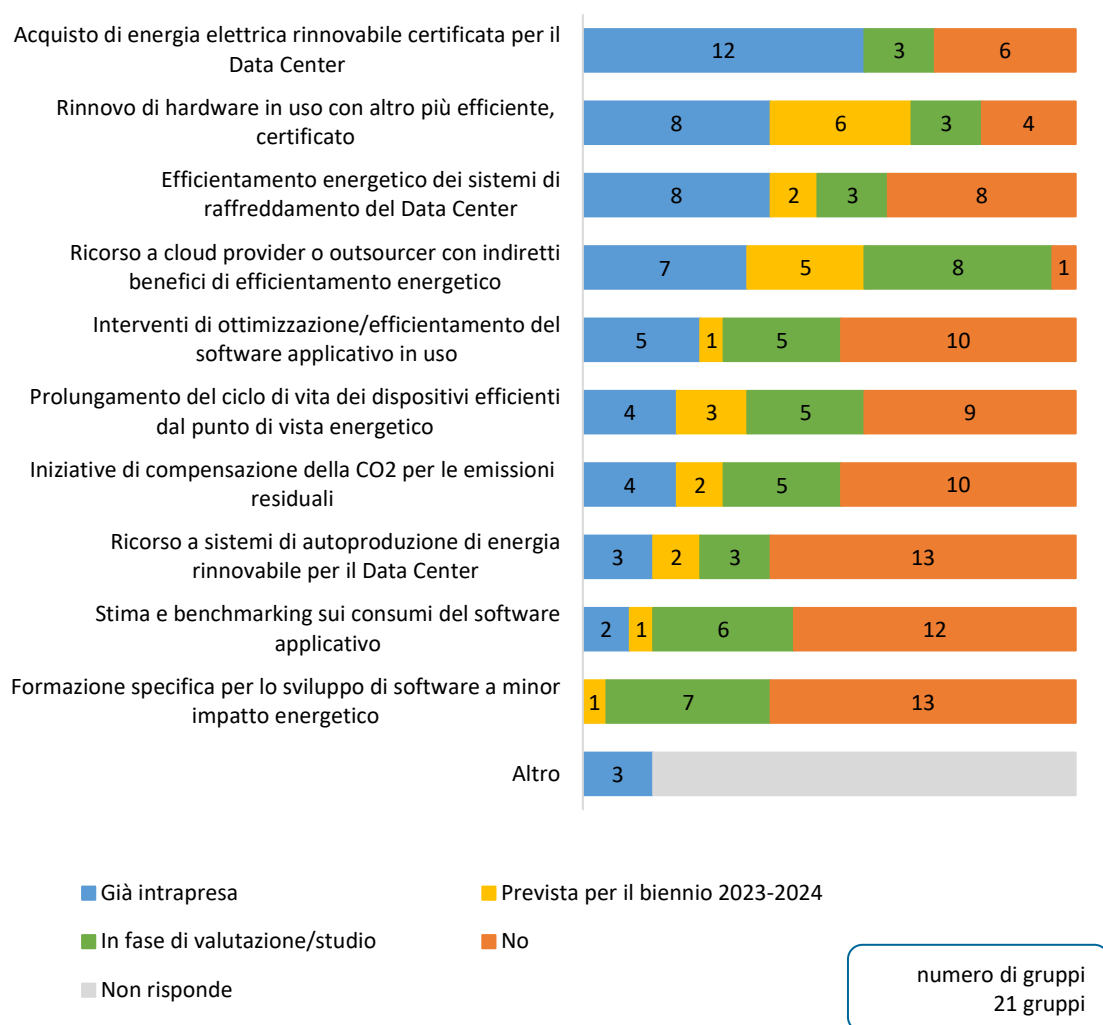
La Figura 60 elenca le principali iniziative finalizzate all’efficiamento energetico del comparto IT. Tra quelle già intraprese al 2022, le più segnalate (almeno un terzo del campione) sono l’acquisto di energia elettrica rinnovabile certificata per il Data center, il rinnovo di hardware in uso con altro

più efficiente, l'efficientamento dei sistemi di raffreddamento del Data center e il ricorso a un cloud provider/outsourcer ottenendo indiretti benefici di efficientamento energetico.

Tra le restanti iniziative, allargando l'orizzonte temporale a quelle previste o in fase di valutazione/studio, le più segnalate sono il prolungamento del ciclo di vita dei dispositivi energeticamente efficienti, la formazione specifica per lo sviluppo di software a minor impatto energetico, le iniziative di compensazione della CO2 e la stima/benchmarking sui consumi del software applicativo.

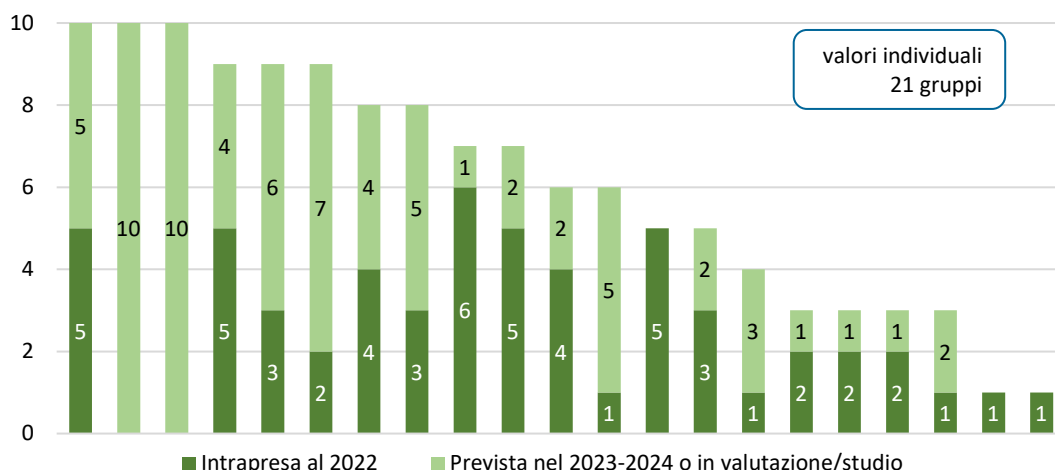
Nella voce "Altro" sono state segnalate dai gruppi forme di monitoraggio sui consumi, autovalutazione di impatto ambientale su nuove iniziative progettuali ed efficientamento per la continuità elettrica (UPS).

Figura 60 - Iniziative di green IT per l'efficientamento energetico



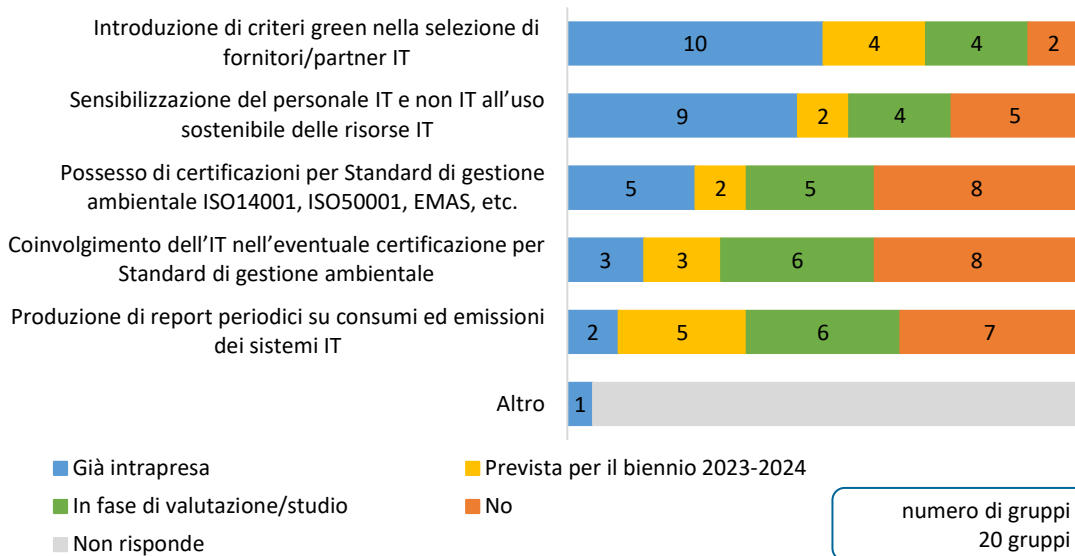
La Figura 61 mostra il numero di iniziative di green IT che ciascun gruppo ha intrapreso al 2022 e quelle che prevede di intraprendere nel biennio successivo o ha in valutazione/studio. I gruppi più attivi sono tendenzialmente quelli di dimensione maggiore.

Figura 61 - Iniziative di green IT intraprese, previste o in valutazione - valori individuali



Analogamente a quanto sopra trattato, la Figura 62 elenca alcune possibili azioni sui processi interni in ambito green IT. L'introduzione di criteri di sostenibilità nella selezione di fornitori e partner IT e la sensibilizzazione del personale all'uso sostenibile delle risorse sono le iniziative più intraprese al 2022. Tra quelle previste nel 2023-2024 o in fase di valutazione/studio risulta al primo posto la produzione di report periodici su consumi ed emissioni dei sistemi IT.

Figura 62 - Iniziative di green IT sui processi interni



2.4 Quantum computing

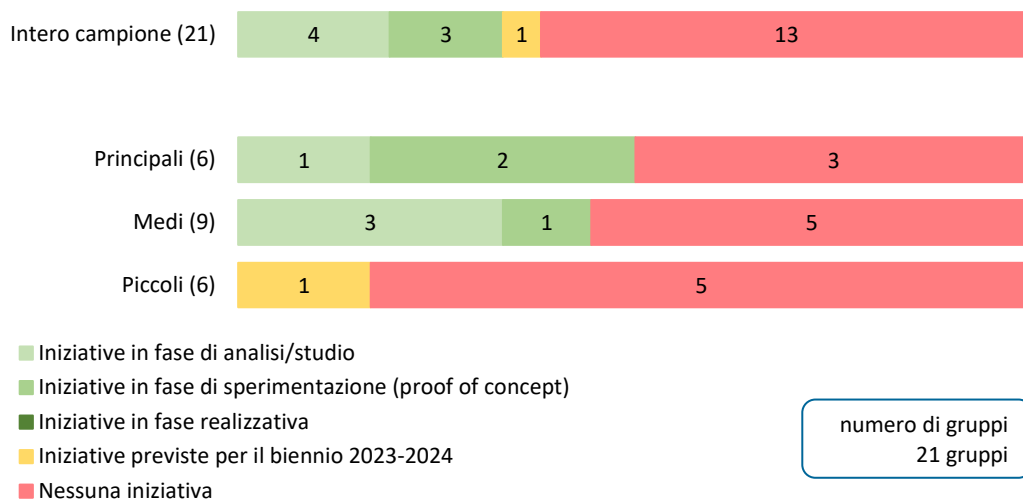
Una nuova analisi introdotta con questa indagine è dedicata al tema del quantum computing. Per i gruppi bancari partecipanti alla Rilevazione viene fotografata la situazione al 2022 in merito alle iniziative intraprese sul tema, nonché le previsioni per il biennio 2023-2024.

L'argomento viene affrontato sia dal punto di vista delle opportunità che questa tecnologia può presentare in ambito bancario, sia sotto il profilo delle possibili azioni da intraprendere per mitigare

i rischi connessi all'uso di algoritmi di crittografia vulnerabili ad attacchi condotti da sistemi dotati di capacità di computazione quantistica.

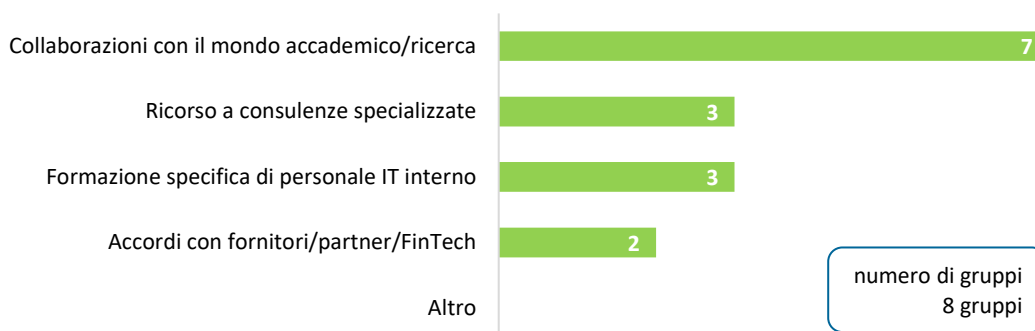
Tra i 21 gruppi rispondenti nessuno ha indicato iniziative in questo ambito in fase realizzativa, quattro hanno intrapreso iniziative di analisi e studio e tre dichiarano di aver avviato attività di sperimentazione; i gruppi menzionati appartengono alle classi Principali e Medi. Un gruppo tra i Piccoli prevede di intraprendere attività entro il 2024. I restanti 13 gruppi, oltre la metà del campione, non ha avviato e non prevede di avviare iniziative sul quantum computing entro il 2024.

Figura 63 - Iniziative sul quantum computing



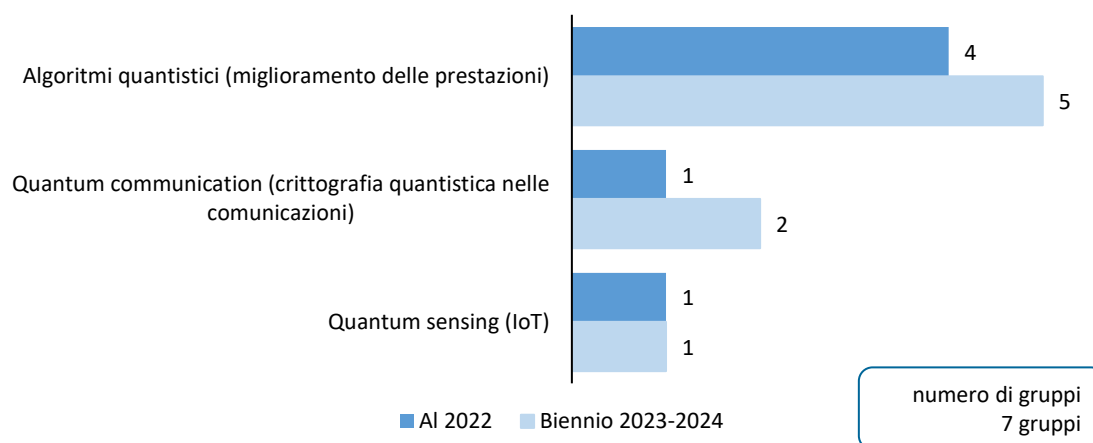
In questo dominio il tema del reperimento delle competenze è cruciale. Dal grafico di Figura 64 si evince che l'approccio di gran lunga più seguito – da sette gruppi su otto – è quello dell'attivazione di collaborazioni con il mondo accademico e della ricerca, a cui si affiancano anche altre modalità quali le consulenze specializzate e la formazione specifica.

Figura 64 - Reperimento delle competenze sul quantum computing



Dal punto di vista degli ambiti che sono oggetto di iniziative sul quantum computing (Figura 65), quattro dei sette gruppi rispondenti si trovano al 2022 in fase di studio/sperimentazione di algoritmi quantistici finalizzati al miglioramento delle prestazioni e, tra questi, uno guarda anche al versante della crittografia quantistica nelle comunicazioni e un altro all'ambito della sensoristica. In previsione, nel biennio 2023-2024 aumenterà leggermente il numero di gruppi che saranno attivi in questi contesti.

Figura 65 - Ambiti di studio e ricerca sul quantum computing

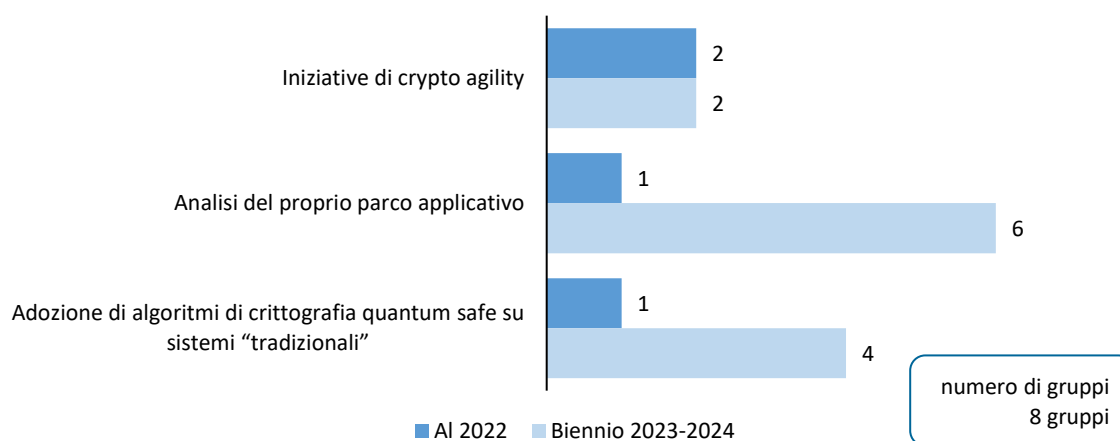


L'indagine affronta infine l'analisi delle iniziative intraprese o previste in tema di post quantum cryptography, soffermandosi sulle possibili azioni finalizzate a fronteggiare i rischi derivanti dall'uso di algoritmi crittografici (es. RSA, ECDSA) dichiarati vulnerabili ad attacchi condotti con sistemi dotati di capacità computazionale di tipo quantistico.

Al 2022 un numero ristrettissimo di gruppi ha avviato iniziative di crittografia post-quantistica, in particolare iniziative di agilità crittografica (crypto agility) che, riferita alle applicazioni, riguarda la capacità di reagire con facilità a minacce crittografiche attraverso la sostituzione dello strato di crittografia vulnerabile con altro più robusto.

In previsione per il biennio 2023-2024 sei gruppi intendono analizzare il proprio parco applicativo per individuare vulnerabilità e ambiti di intervento e quattro gruppi avvieranno interventi finalizzati all'adozione di algoritmi di crittografia quantum safe su sistemi tradizionali non quantistici (Figura 66).

Figura 66 - Iniziative di post quantum cryptography



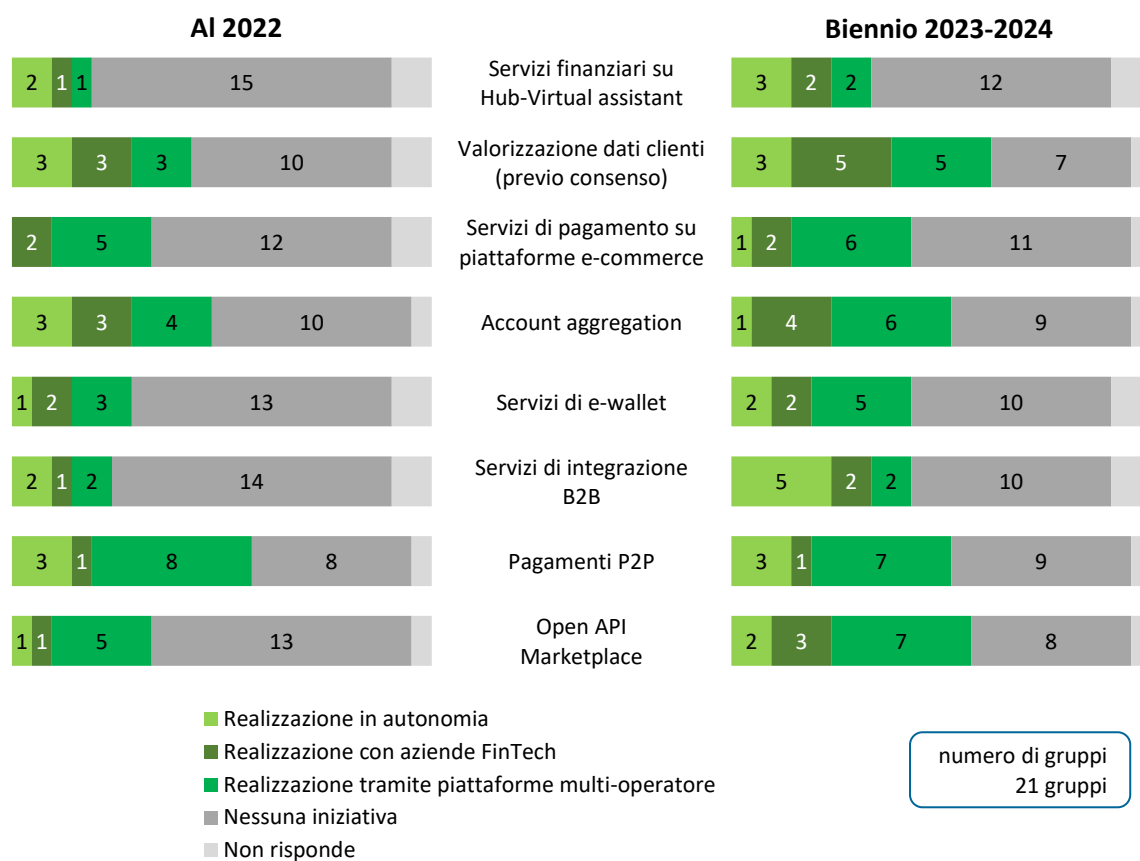
2.5 Open banking

Questo paragrafo analizza le iniziative in corso al 2022 o che saranno avviate in previsione nel 2023-2024 dai gruppi bancari in ambito open banking per l'implementazione di nuovi servizi di business a valore aggiunto (VAS) e le relative modalità di attuazione.

Dalla Figura 67 si evince che i servizi VAS in ambito open banking vengono realizzati più di frequente mediante l'utilizzo di piattaforme multi-operatore rispetto al ricorso ad aziende FinTech o alla realizzazione in autonomia.

Al 2022 il ricorso all'open banking avviene principalmente per realizzare servizi di pagamento P2P, di account aggregation e di valorizzazione dei dati dei clienti. In previsione nel biennio 2023-2024 aumenta il ricorso all'open banking per quasi tutti gli ambiti oggetto di indagine, in particolar modo per l'open API marketplace e per i servizi di integrazione B2B.

Figura 67 - Open banking: ambiti³⁰ e modalità realizzative di servizi a valore aggiunto



³⁰ Di seguito alcune definizioni esplicative per le voci elencate nel grafico:

- Hub/virtual assistant: piattaforme di assistenti virtuali (es. Alexa, Siri);
- Account aggregation: aggregazione da diverse fonti dei dati finanziari del cliente per fornire una vista unica della sua situazione;
- e-wallet: consente di memorizzare i dati di uno o più strumenti di pagamento su un dispositivo mobile del cliente e/o su un server remoto (del gestore del wallet) per eseguire operazioni di pagamento;
- Servizi di integrazione B2B: es. servizi di processing delle transazioni integrati sui sistemi ERP dei clienti corporate attraverso un canale sicuro;
- Pagamenti P2P: trasferimento in tempo reale di denaro tra privati;
- Open API marketplace: piattaforme di erogazione di API (Application Programming Interface) per lo sviluppo di servizi a valore aggiunto.

2.6 Innovazione tecnologica

L'innovazione è un processo che si svolge nel continuo in tutti i domini tecnologici ed è particolarmente sentita nell'IT, dove interessa pressoché qualunque ambito.

La Figura 68 indaga le principali iniziative di innovazione IT intraprese o previste dai gruppi bancari, distinte per area tematica e per orizzonte temporale di attuazione.

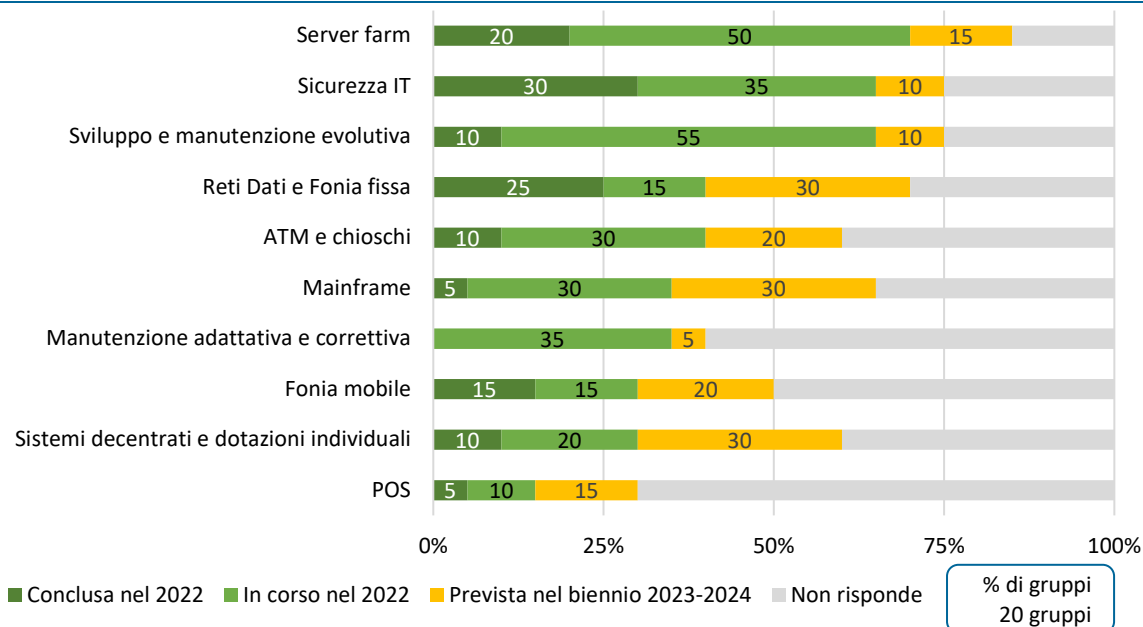
Al 2022 tutte le aree tematiche sono state impattate da rilevanti iniziative di innovazione, in corso o concluse. In particolar modo, oltre la metà del campione ha segnalato iniziative in ambito Server farm, Sicurezza IT e Sviluppo e manutenzione evolutiva.

Per il biennio 2023-2024 molte iniziative impatteranno in previsione le aree tematiche del Mainframe, delle Reti dati e fonia fissa e dei Sistemi decentralizzati e dotazioni individuali.

Segue una sintesi delle principali e più ricorrenti attività segnalate dai gruppi relativamente all'intero orizzonte temporale 2022-2024, suddivise per area tematica:

- Server farm: attività di migrazione o di evoluzione in ambito cloud;
- Sicurezza IT: introduzione di nuovi presidi, o rafforzamento degli esistenti, per difesa perimetrale e antifrode sui canali digitali;
- Reti dati e fonia fissa: rinnovo dell'infrastruttura tecnologica di rete e ibridazione della fonia con MS Teams;
- ATM e chioschi: aggiornamento del sistema operativo (nella maggior parte dei casi a Windows 10);
- Mainframe: aggiornamento del sistema operativo e iniziative per la riduzione dei MIPS;
- Fonia mobile: rinnovo tecnologico di dispositivi mobili aziendali;
- Sistemi decentralizzati e dotazioni individuali: ammodernamento del parco PC, specie a favore di dispositivi portatili per facilitare lo smart working; introduzione di strumenti di collaboration;
- POS: rinnovo tecnologico delle apparecchiature e introduzione del POS mobile.

Figura 68 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche



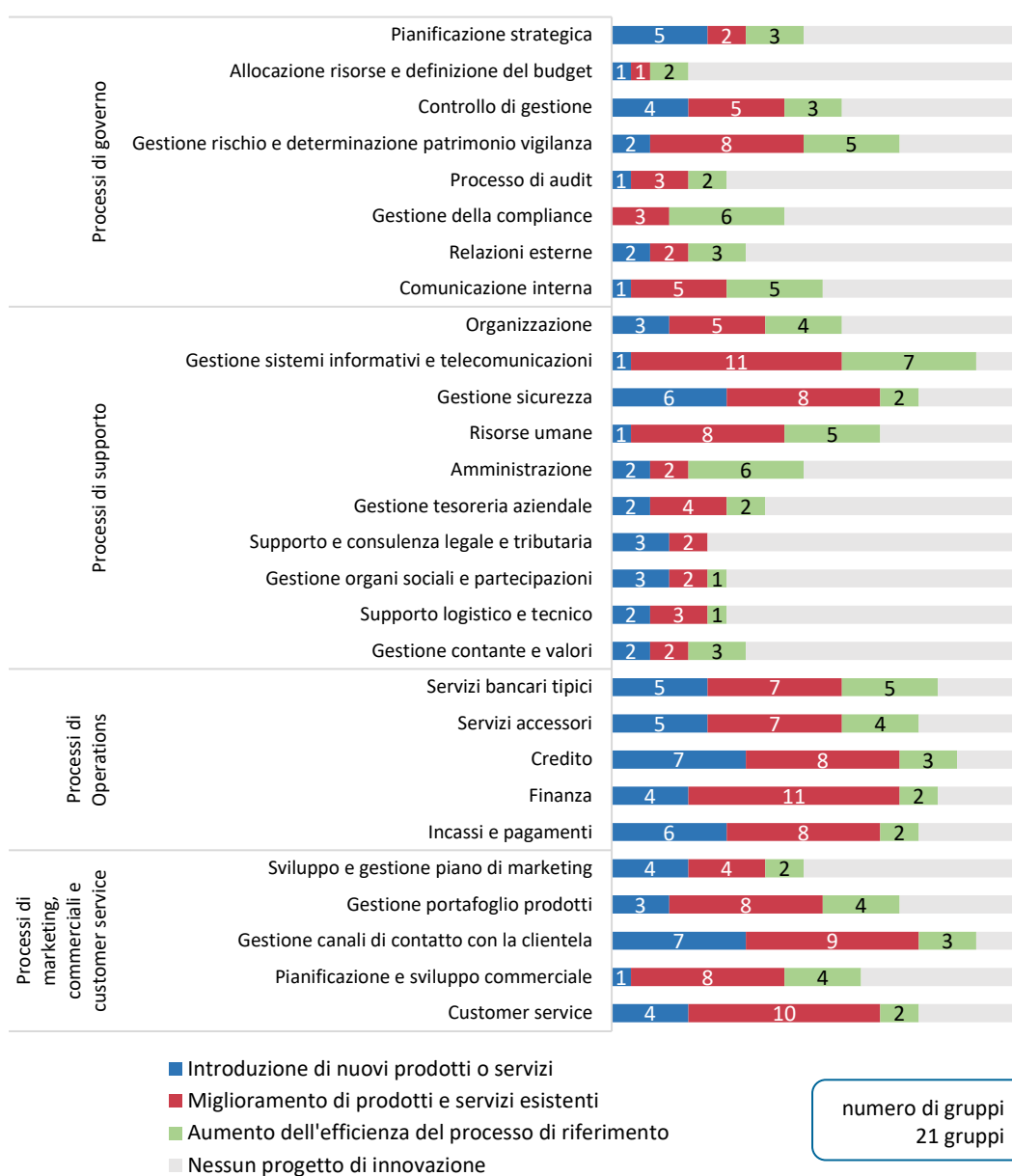
Sul tema dell'innovazione tecnologica l'indagine si concentra infine sulla finalità prevalente dei progetti di innovazione avviati o in corso nel 2022, dando un taglio di analisi specifico dal punto di vista dei processi bancari (la tassonomia utilizzata è quella definita da ABI Lab).

Dal grafico di Figura 69 risulta che i processi più impattati da iniziative di innovazione sono stati quelli afferenti alle aree di business (processi di Operations e processi di marketing, commerciali e customer service).

Dal punto di vista delle finalità, prevalgono in generale le iniziative di miglioramento dei prodotti/servizi già esistenti. L'introduzione di nuovi prodotti/servizi riguarda in particolar modo i processi di credito e della gestione dei canali di contatto con la clientela, mentre l'aumento dell'efficienza riguarda soprattutto la gestione dei sistemi informativi e delle telecomunicazioni.

Nel complesso, i processi più interessati da innovazione sono, oltre a quelli dell'area Operations, quelli di gestione dei sistemi informativi e telecomunicazioni, di gestione dei canali di contatto con la clientela, di gestione della sicurezza e di customer service.

Figura 69 - Finalità dei progetti di innovazione tecnologica nel 2022



In Appendice è riportata l'analisi sulle finalità dell'innovazione tecnologica per classe dimensionale dei gruppi (da Figura 135 a Figura 137).

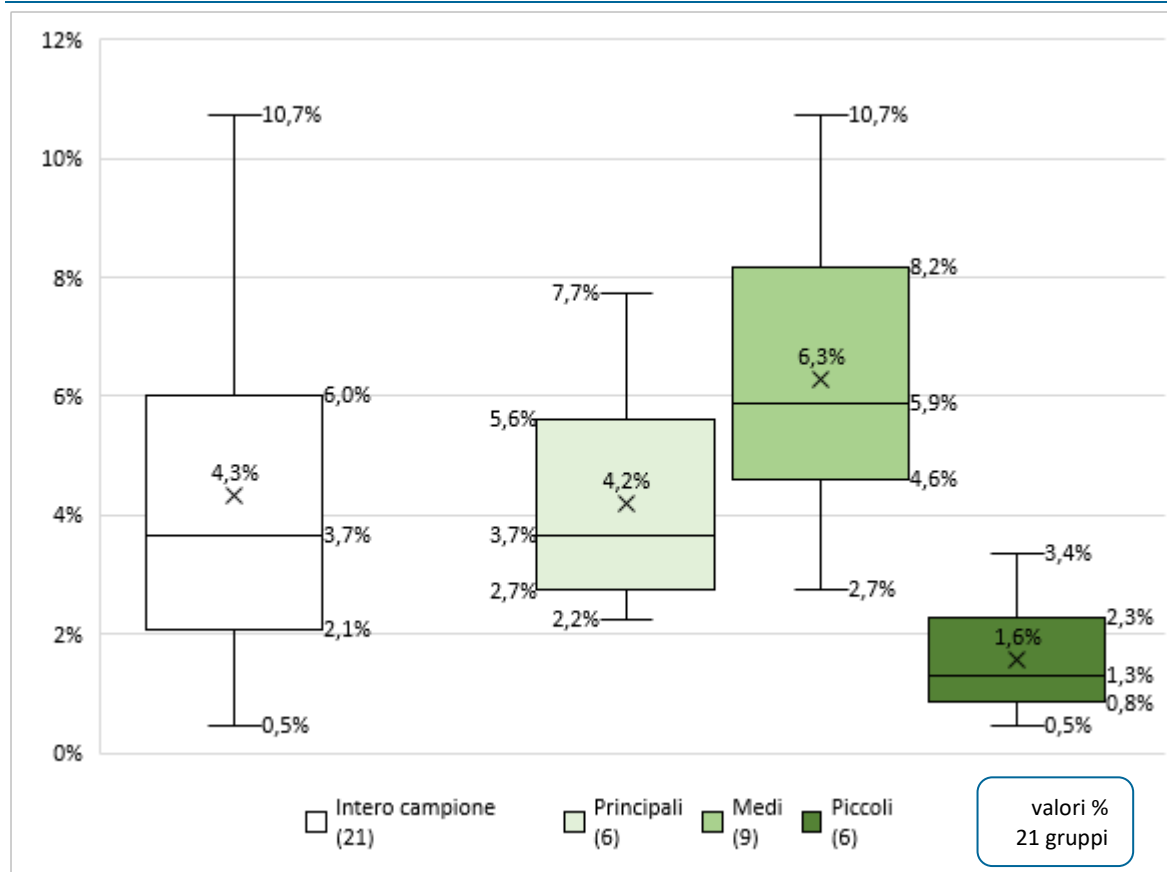
2.7 Personale IT

Nella sezione organizzativa l'indagine dedica ampio spazio alle analisi sul personale IT dei 21 gruppi bancari partecipanti, caratterizzando la compagine dei dipendenti e misurando l'allocazione delle risorse tra le diverse aree tematiche, soffermandosi sulle competenze tecniche acquisite e quelle da potenziare, sulla qualificazione dell'offerta formativa e sulle modalità di reperimento delle competenze.

2.7.1 Caratterizzazione della compagine

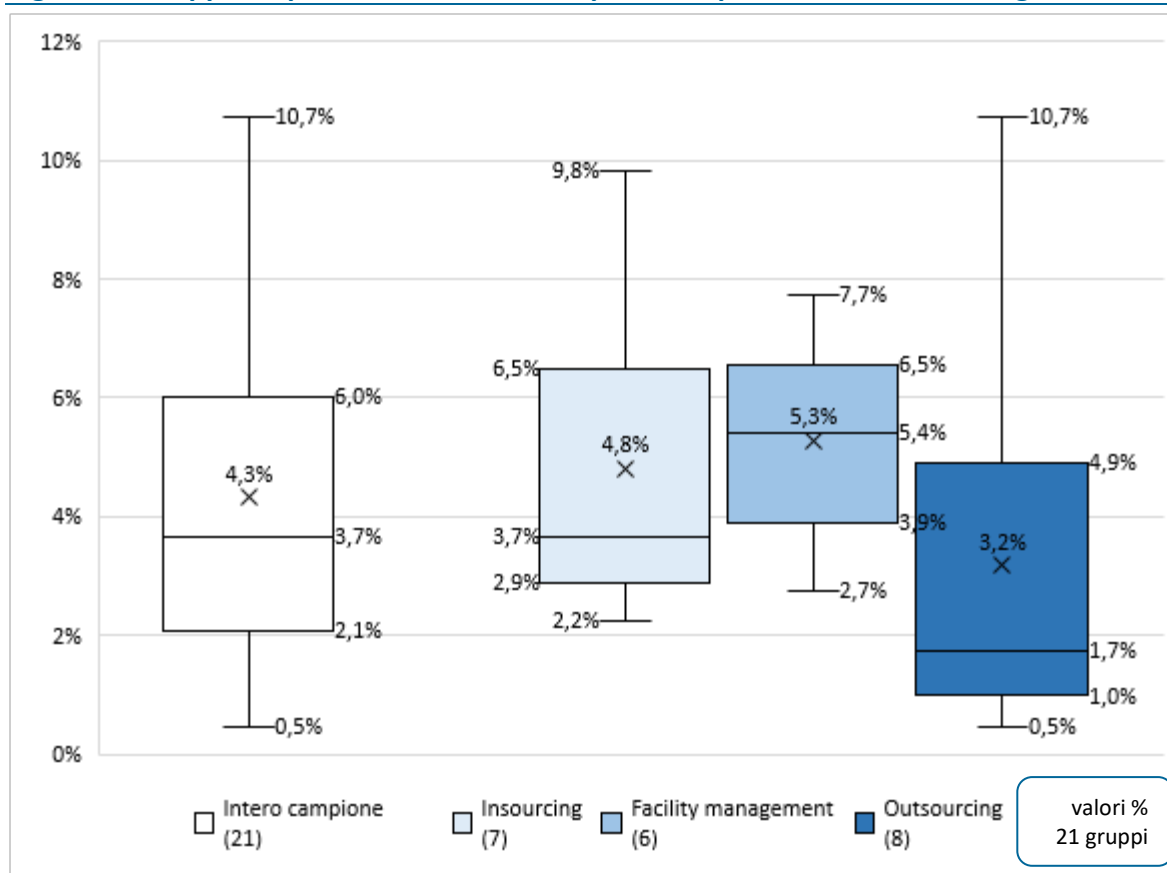
L'approfondimento sul personale IT prende avvio dall'analisi del rapporto tra il numero di addetti IT e il totale dei dipendenti del gruppo bancario. La Figura 70 rappresenta, mediante diagrammi a scatola e baffi³¹, la distribuzione di questo rapporto percentuale per l'intero campione e per classe dimensionale. Sull'intero campione dei 21 gruppi, il rapporto tra il numero dei dipendenti IT e l'intera compagine del gruppo va da un minimo dello 0,5% a un massimo del 10,7% e in media è pari al 4,3%. I valori più alti sono attribuibili ai gruppi Medi mentre quelli più bassi ai gruppi Piccoli; il dato è spiegabile in virtù del maggior ricorso, da parte dei gruppi Piccoli, all'esternalizzazione delle attività informatiche. La Figura 71 riporta la stessa analisi per modello di sourcing IT.

Figura 70 - Rapporto personale IT / totale dipendenti per classe dimensionale



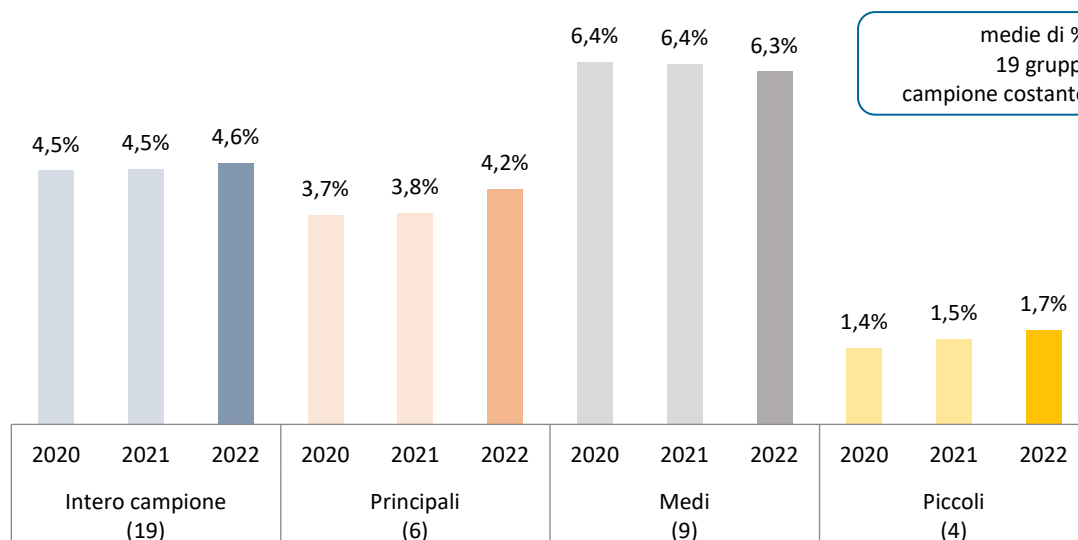
³¹ Il simbolo "X" rappresenta la media.

Figura 71 - Rapporto personale IT / totale dipendenti per modello di sourcing



Nel triennio 2020-2022 l'andamento del rapporto tra personale IT e totale dipendenti, calcolato in media di percentuali su un campione costante di 19 gruppi, mostra un trend sostanzialmente stabile; a livello di classi dimensionali si osserva una tendenza all'avvicinamento al valore dell'intero campione, quindi progressivamente ad aumentare per i gruppi Principali e Piccoli e a diminuire per i gruppi Medi (Figura 72).

Figura 72 - Rapporto personale IT / totale dipendenti: andamento 2020-2022

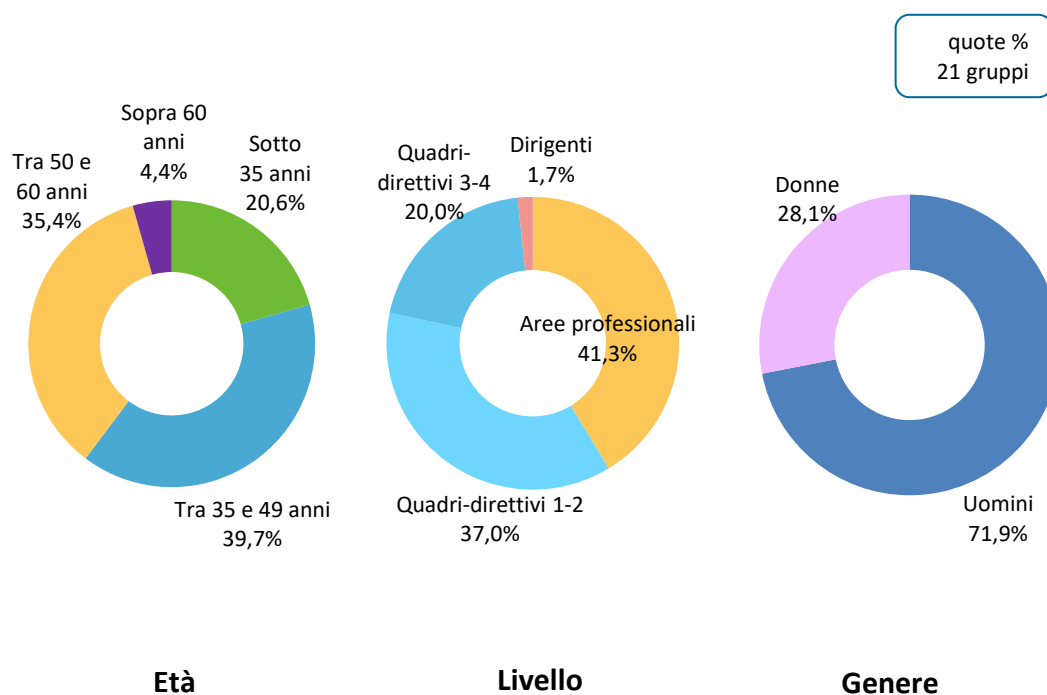


Le analisi che seguono forniscono una caratterizzazione demografica della compagine IT per genere, età e livello contrattuale secondo la seguente classificazione:

- età, suddivisa in quattro fasce: sotto i 35 anni, tra i 35 e i 49 anni, tra i 50 e i 60 anni e sopra i 60 anni;
- livello contrattuale, suddiviso in quattro fasce: aree professionali, quadri-direttivi 1-2, quadri-direttivi 3-4 e dirigenti. Si precisa che il CCNL bancario ripartisce il personale in tre categorie (aree professionali, quadri-direttivi e dirigenti) e che, nell’ambito della Rilevazione, la categoria dei quadri direttivi è articolata in due fasce.

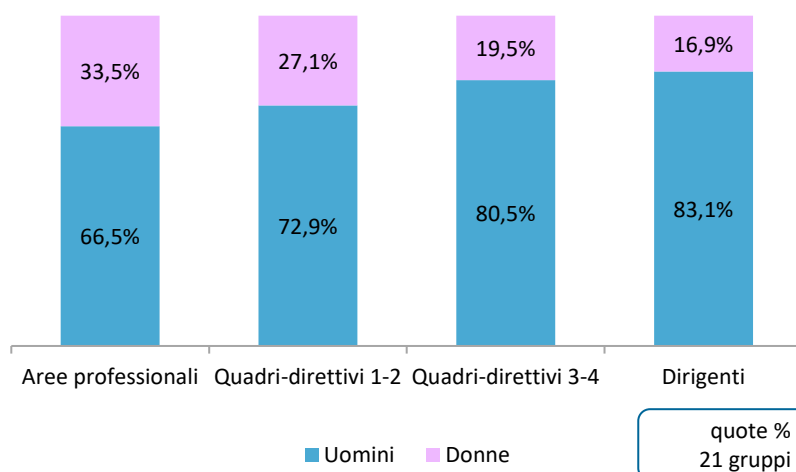
Nella Figura 73, riferita all’intero campione di 21 gruppi ed espressa in quote percentuali (rapporto tra la somma dei valori della grandezza in esame per tutti i rispondenti e il totale), si osserva che tra il personale IT la fascia d’età prevalente è quella tra i 35 e i 49 anni, i dirigenti sono l’1,7% del totale e gli uomini sono in netta maggioranza rispetto alle donne, che rappresentano il 28,1% dell’intera compagine IT. Un’analoga analisi viene presentata in Appendice in medie di percentuali su un campione costituito dai gruppi con almeno 50 dipendenti IT (Figura 143).

Figura 73 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere



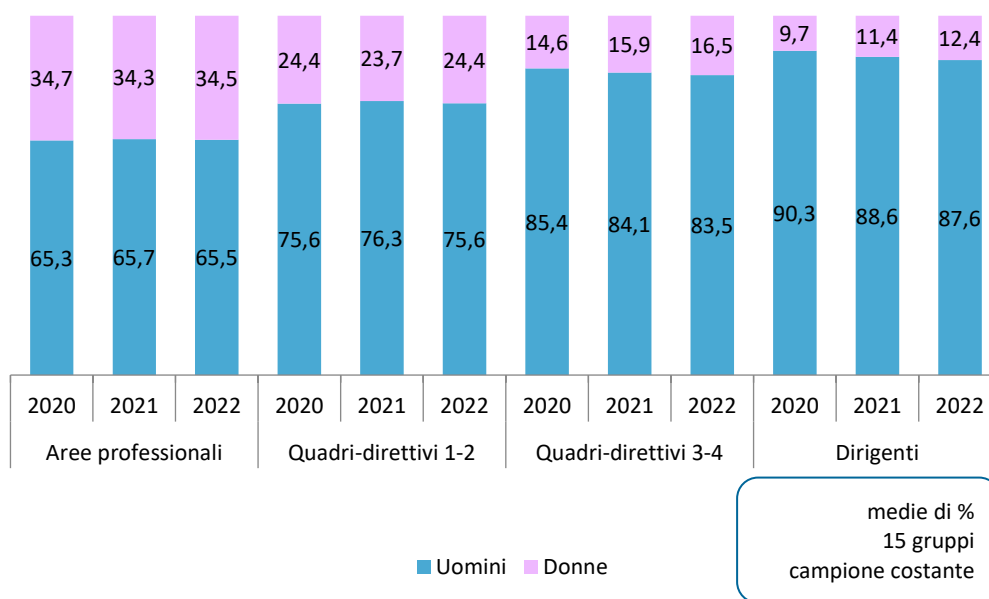
La presenza femminile rimane più bassa rispetto a quella degli uomini in tutti i livelli contrattuali e diminuisce al salire nell’inquadramento, passando dal 33,5% all’interno delle aree professionali al 16,9% tra i dirigenti (Figura 74). In Appendice è riportata l’analoga analisi in medie di percentuali, calcolate sui gruppi aventi almeno 50 dipendenti IT (Figura 144).

Figura 74 - Personale IT per genere e livello contrattuale



Per osservare l'andamento della presenza femminile tra i ruoli nel periodo 2020-2022 ci si può basare sulla Figura 75, che prende a riferimento un campione costante di 15 gruppi con almeno 50 dipendenti IT ed elabora il dato in medie di percentuali. Dai risultati si evince negli anni una quota di donne crescente nei livelli contrattuali più alti.

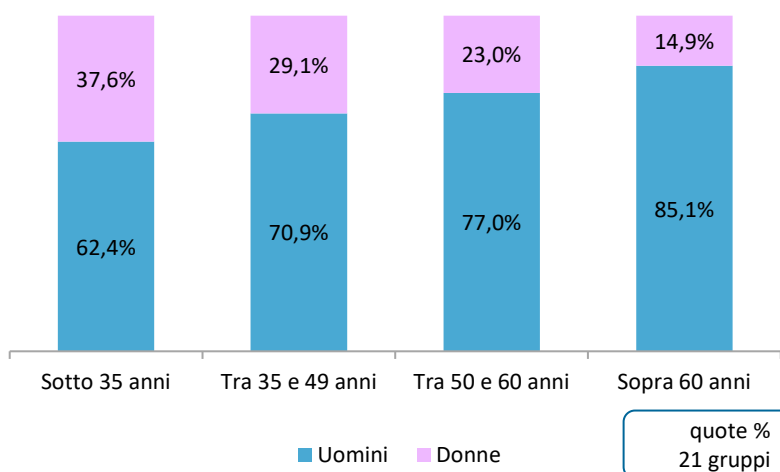
Figura 75 - Personale IT per genere e livello contrattuale: andamento 2020-2022



La presenza femminile nell'IT diminuisce gradualmente anche al crescere dell'età, passando dal 37,6% delle under 35 al 14,9% delle over 60 (Figura 76).

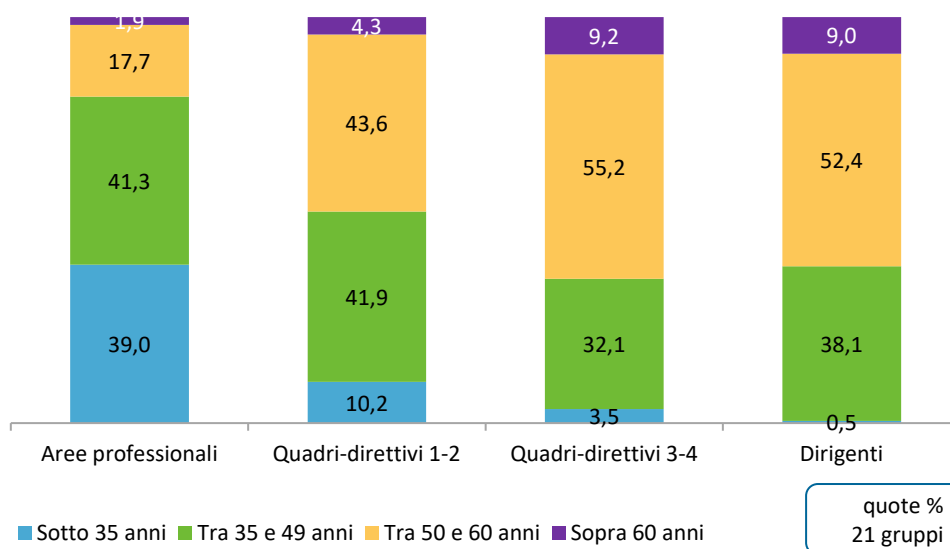
In Appendice è riportata la relativa analisi in medie di percentuali, calcolate sui gruppi aventi almeno 50 dipendenti IT (Figura 145) e l'andamento del fenomeno nel triennio 2020-2022 a campione costante (Figura 146).

Figura 76 - Personale IT per genere ed età



Analizzando in Figura 77 l'età del personale IT al variare del livello contrattuale, si osserva che la presenza dei giovani sotto i 35 anni è prevalente nelle aree professionali e si riduce drasticamente con l'avanzare dei livelli. La quota di personale IT tra i 35 e i 49 anni è comparabile tra i livelli contrattuali, mentre i dipendenti aventi 50 anni o più sono presenti in prevalenza tra i quadri-direttivi e i dirigenti.

Figura 77 - Personale IT per età e livello contrattuale

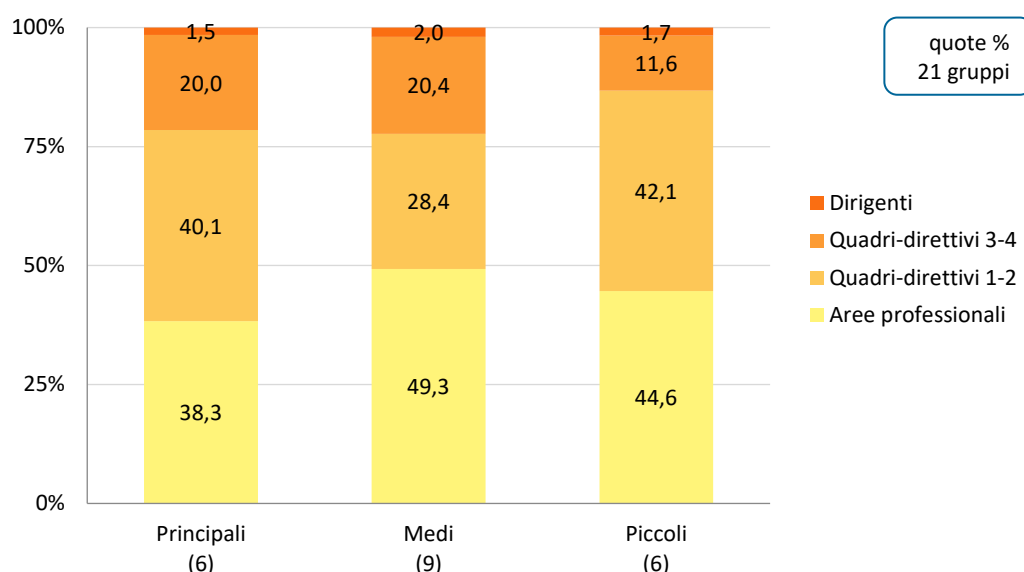


In Appendice (Figura 147 e Figura 148) sono riportate analoghe analisi in medie di percentuali, calcolate sui gruppi aventi almeno 50 dipendenti IT e il relativo andamento nel periodo 2020-2022 a campione costante.

La Figura 78 distingue il livello contrattuale dei dipendenti IT tra le classi dimensionali: confrontando le tre classi si può notare che i gruppi Medi hanno la quota più ampia dei dirigenti e delle aree professionali e la quota minore di quadri-direttivi; una considerazione di segno opposto vale invece per i gruppi Principali.

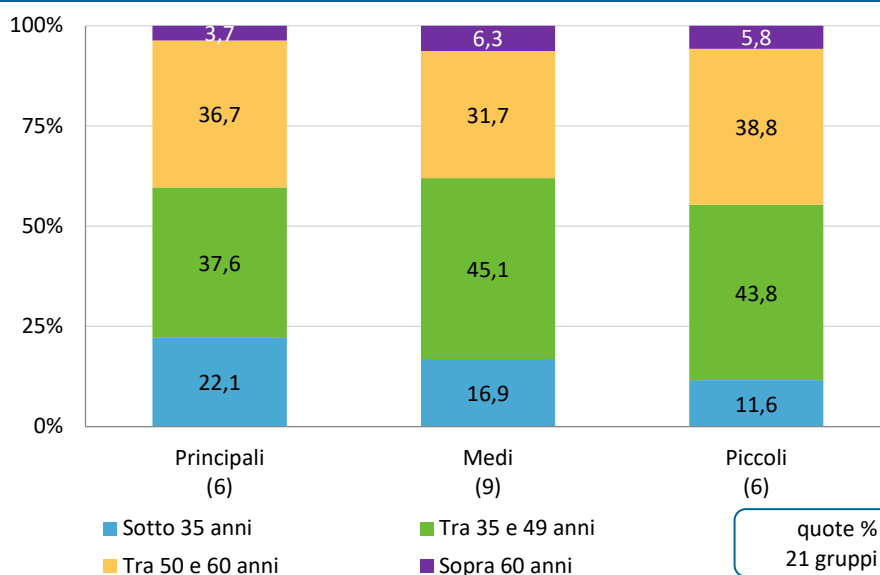
L'analoga analisi in medie di percentuali sui gruppi con almeno 50 dipendenti IT³² è riportata in Appendice (Figura 149).

Figura 78 - Personale IT per livello contrattuale e classe dimensionale



La Figura 79 rappresenta la stratificazione in quote percentuali del personale per fascia d'età all'interno delle tre classi dimensionali. In ogni classe prevale la fascia d'età tra i 35 e i 49 anni. I gruppi Principali hanno la maggior quota di dipendenti IT sotto ai 35 anni e la minor quota sopra i 60 anni.

Figura 79 - Personale IT per età e classe dimensionale



La Figura 80 esprime l'allocazione del personale IT all'interno delle aree tematiche, arricchite da un'ulteriore categoria che raccoglie il personale assegnato alle funzioni trasversali. In questa analisi,

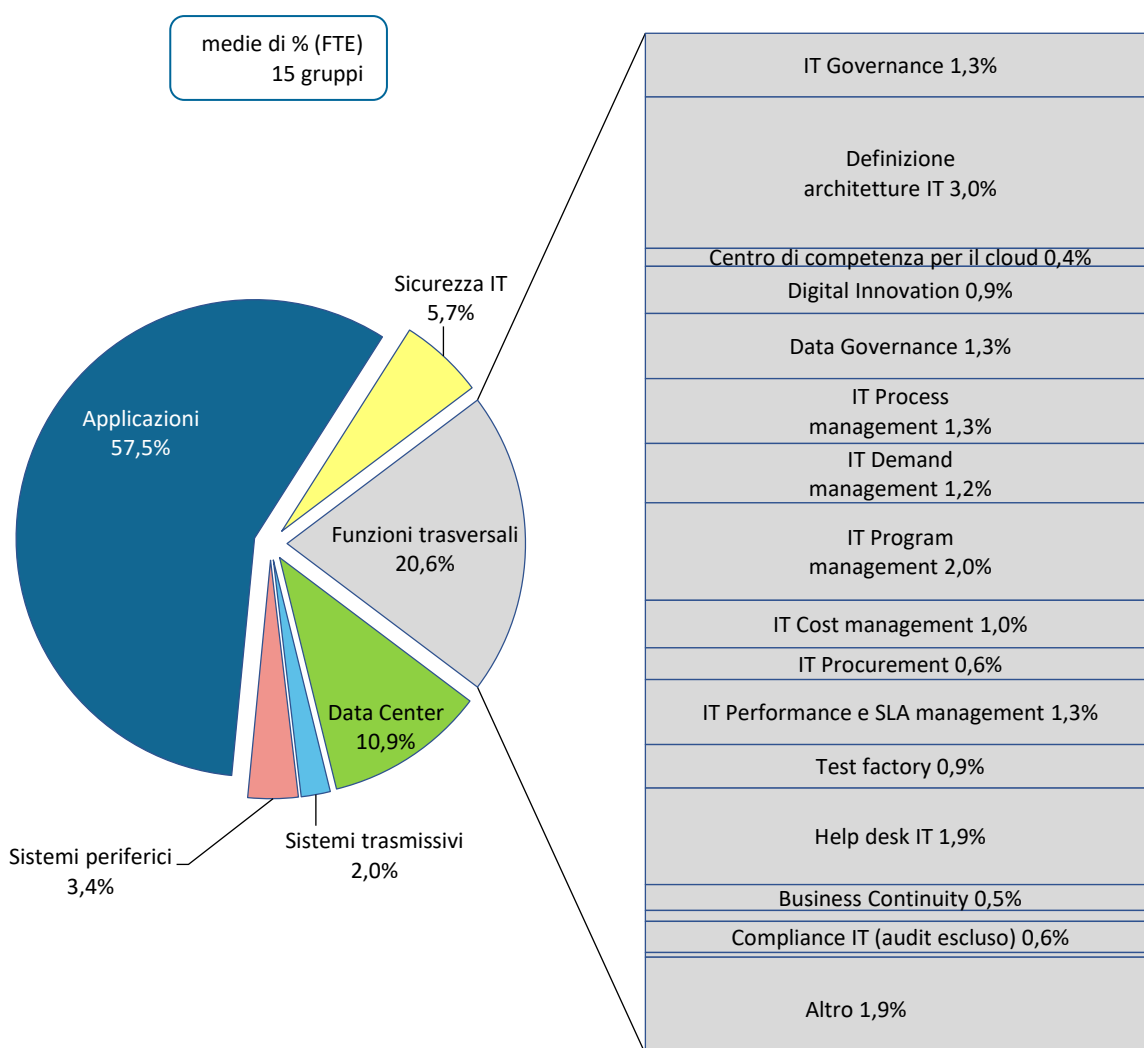
³² Dalle elaborazioni sul personale IT in medie di percentuali e classe dimensionale viene esclusa la classe Piccoli poiché nessun gruppo raggiunge la soglia dei 50 dipendenti IT.

svolta in medie di percentuali per i gruppi con almeno 50 dipendenti IT, 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 che svolge attività in più ambiti.

Il 57,5% delle risorse IT sono allocate nell'area delle Applicazioni, seguono il Data center (10,9%), la Sicurezza IT (5,7%) e quote residuali per i sistemi periferici e trasmissivi. Alle funzioni trasversali sono dedicati poco più di un quinto degli FTE e, in questo ambito, rilevano principalmente la definizione delle architetture IT, l'IT program management e l'help desk IT.

La maggiore o minore presenza di personale IT nelle funzioni trasversali dipende dalla impostazione decisa dal gruppo bancario riguardo la collocazione organizzativa di queste ultime, che possono trovarsi nel settore IT, fuori dal settore IT, oppure distribuite tra settore IT e non IT, o esternalizzate.

Figura 80 - Allocazione FTE del personale IT nelle aree tematiche

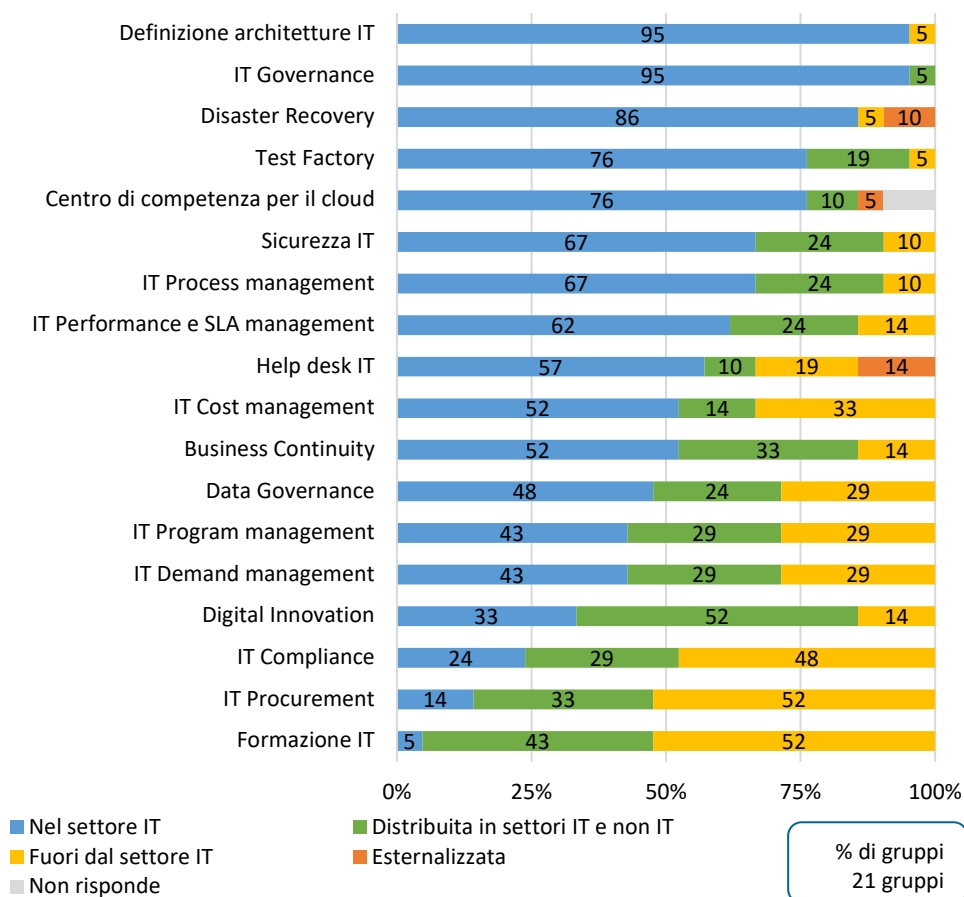


In Appendice è rappresentata l'analoga ripartizione degli FTE sulla base del modello di sourcing (Figura 138) e quella per i gruppi aventi meno di 50 dipendenti IT (Figura 139).

A completamento dell'analisi sulla ripartizione del personale IT nelle funzioni trasversali è stata esaminata la collocazione organizzativa di queste ultime. Oltre due gruppi su tre mantengono

all'interno del settore informatico le seguenti funzioni: definizione delle architetture IT, IT governance, Disaster Recovery, test factory, centro di competenza per il cloud, Sicurezza IT e IT process management. La funzione di digital innovation³³ risulta distribuita tra settore IT e non IT per il 52% dei gruppi. Tra le funzioni collocate prevalentemente fuori dall'IT emergono la formazione IT e il procurement IT (Figura 81).

Figura 81 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT



In Appendice sono riportati i risultati dell'analisi per classe dimensionale dei gruppi (da Figura 140 a Figura 142).

2.7.2 Competenze tecniche e formazione

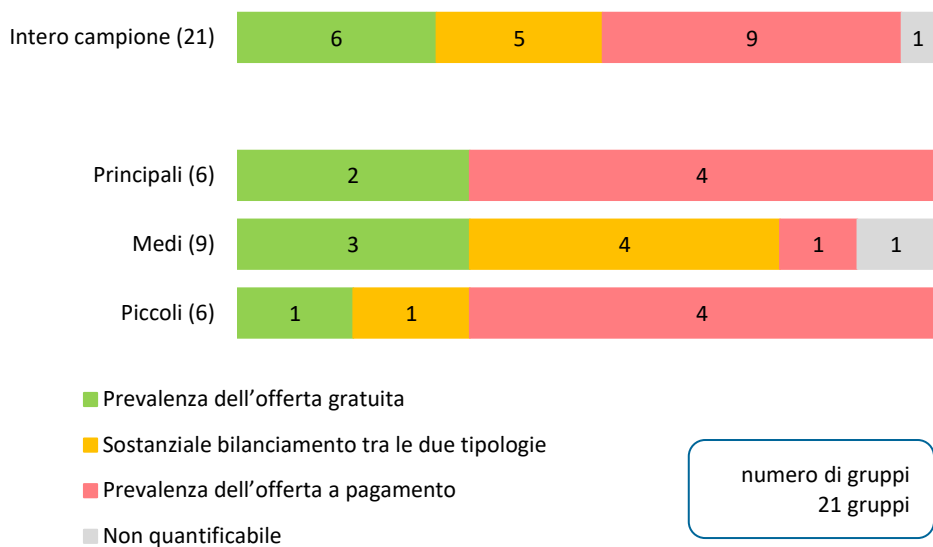
Viene qui affrontato il tema della formazione tecnica del personale IT dal punto di vista dell'offerta formativa distinta tra gratuita e a pagamento (costi sostenuti dalla banca per corsi acquisiti a beneficio del proprio personale) e in termini di dipendenti partecipanti, di durata e di costi delle iniziative formative. L'analisi si sofferma infine sulla più generale questione delle competenze tecniche e del reperimento degli skill.

La Figura 82 ripartisce i gruppi bancari a seconda della tipologia di offerta formativa IT prevalente, distinta tra gratuita e a pagamento. Cinque gruppi vedono un sostanziale bilanciamento tra le due tipologie, per nove prevale la formazione a pagamento e sei indicano la prevalenza dell'offerta

³³ La 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.

gratuita. Dall’analisi per classe dimensionale emerge che per le classi Principali e Piccoli prevale l’offerta a pagamento, al contrario di quanto avviene per i gruppi della classe Medi.

Figura 82 - Formazione IT: offerta gratuita e a pagamento

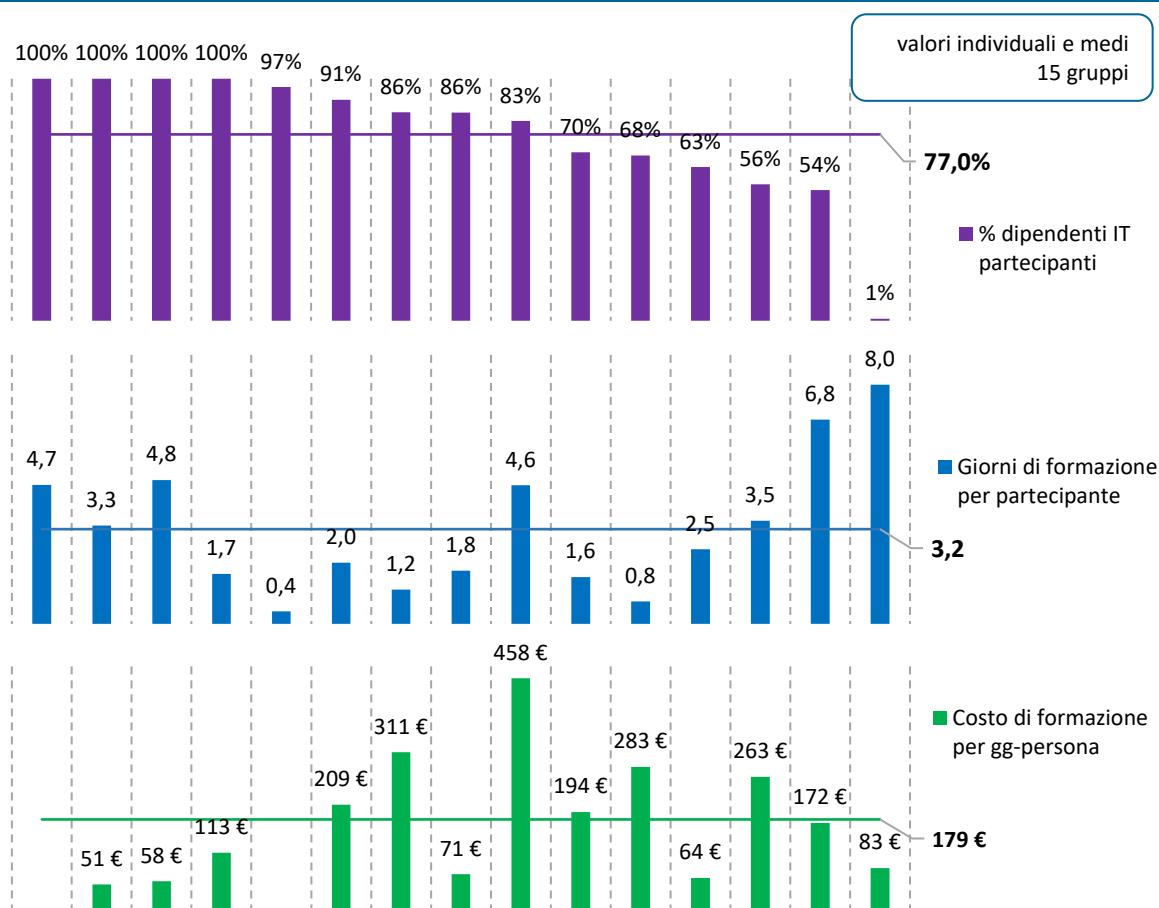


L'analisi proposta in Figura 83 si basa sui dati forniti dai gruppi bancari aventi almeno 30 dipendenti IT nel 2022 e non tiene conto delle iniziative di formazione gratuite. Dalle voci di costo per la formazione sono esclusi i costi accessori, quali quelli di trasferta, del personale interno e della logistica. Nel grafico sono riportati i posizionamenti individuali e le medie di alcuni indicatori, sovrapposti verticalmente in un'unica figura che ne agevola la lettura, in cui ciascuna linea verticale rappresenta un gruppo.

Mediando i valori dichiarati dai 15 gruppi che soddisfano il criterio sopra descritto e che hanno fornito i relativi dati, si osserva che nel 2022 il 77% dei dipendenti IT ha partecipato a iniziative di formazione tecnica a pagamento, ogni partecipante ha seguito in media 3,2 giorni di formazione e il costo medio è stato di 179€ per giorno-persona.

Osservando in sovrapposizione verticale i valori individuali dei tre grafici si apprezza la presenza di situazioni alquanto diversificate.

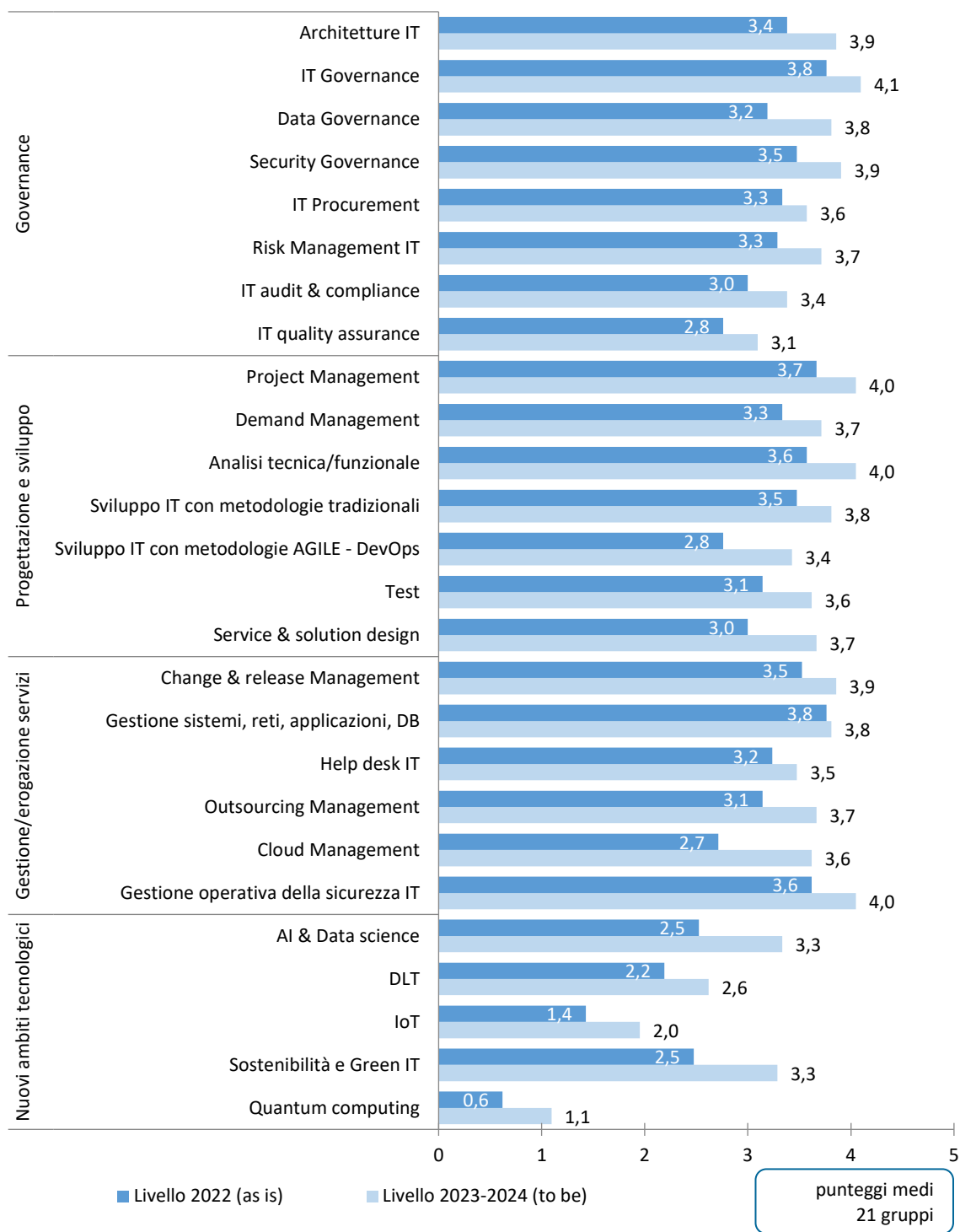
Figura 83 - Formazione IT: partecipanti, durata e costi



La Figura 84 mostra il livello di competenza associato ai diversi ambiti/profili IT elencati, per il 2022 (as is) e per il biennio 2023-2024 (to be). Tale livello è la media del punteggio determinato soggettivamente da ciascun gruppo bancario su una scala da 0 a 5.

Al 2022 il livello degli skill nei vari ambiti si colloca in un intervallo da 0,6 (basso) per il quantum computing a 3,8 (medio-alto) per la governance dell'IT e la gestione dei sistemi, reti, applicazioni e database. Per il biennio 2023-2024 è previsto il raggiungimento di un maggior livello di competenza in tutti gli ambiti/profili IT.

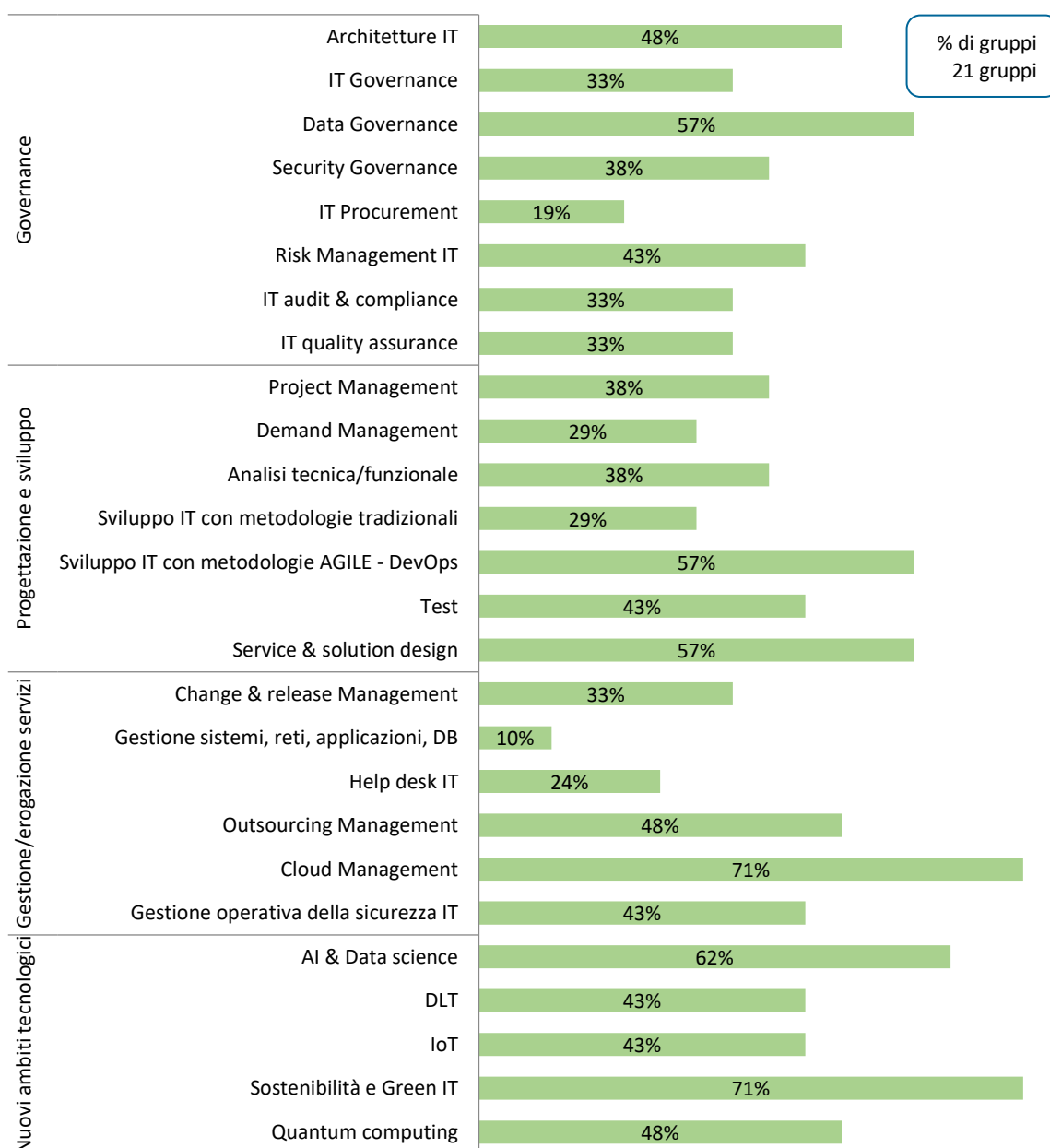
Figura 84 - Competenze IT: livelli as is e to be per ambiti/profili IT



Per una migliore comprensione del fenomeno, la Figura 85 fornisce una gap analysis sulla necessità di competenze nel passaggio dalla situazione attuale a quella prospettica, indicando la percentuale di gruppi bancari che prevedono di incrementare nel biennio 2023-2024 le proprie competenze rispetto al 2022.

La necessità di maggiori competenze si osserva in primo luogo sul cloud management e sui temi di sostenibilità ambientale e green IT, a seguire su AI e data science, data governance, sviluppo AGILE/DevOps e service & solution design.

Figura 85 - Competenze IT: gap analysis as is - to be



In merito alle modalità prevalenti di reperimento delle competenze nei diversi ambiti, si riscontra anche nel 2022 una maggiore propensione dei gruppi a formare il proprio personale IT piuttosto che ad assumere o ricorrere a risorse esterne. Il ricorso a risorse esterne prevale per i nuovi ambiti tecnologici, in particolare IoT, green IT e quantum computing. L'assunzione di personale con

competenze è più marcata nelle funzioni di governance, in particolare security governance e data governance, e nell’analisi tecnica/funzionale (Figura 86).

Figura 86 - Competenze IT: modalità di reperimento

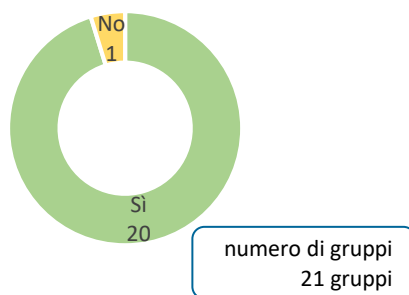


2.8 Lavoro da remoto

A seguito del periodo emergenziale in molte realtà bancarie è stata introdotta/estesa una modalità di lavoro che prevede, per i dipendenti (IT e non IT), l’alternanza del lavoro da remoto rispetto alla consueta modalità in presenza, con formule e approcci anche molto differenti da gruppo a gruppo.

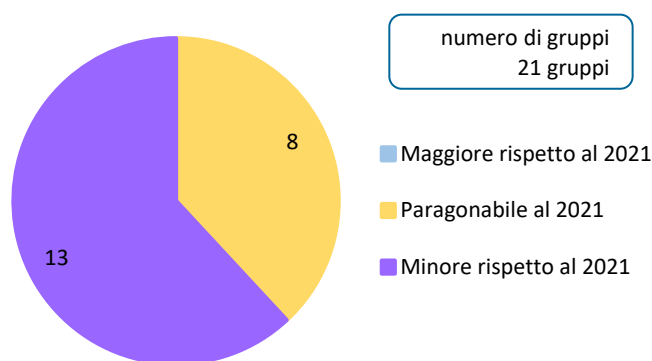
La modalità di lavoro mista, da remoto e in presenza, risultava in vigore al 2022 per 20 gruppi bancari sul campione dei 21 rispondenti (Figura 87).

Figura 87 - Modalità di lavoro mista, da remoto e in presenza



Poiché in alcune realtà non è agevole quantificare numericamente l’entità del ricorso al lavoro da remoto da parte dei dipendenti, l’indagine utilizza un approccio comparativo, mettendo a confronto il 2022 con il 2021. Tra i 21 gruppi rispondenti, nessuno indica un maggior ricorso al lavoro da remoto nel 2022 rispetto al 2021, mentre 13 gruppi ne segnalano una riduzione e i restanti otto un ricorso in misura paragonabile all’anno precedente (Figura 88).

Figura 88 - Entità del ricorso al lavoro da remoto

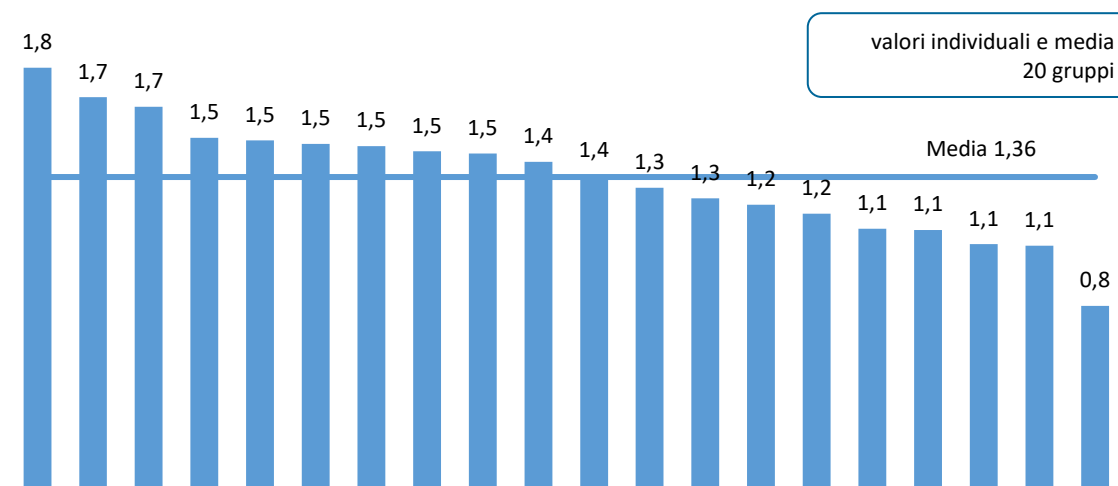


2.9 Posti di lavoro

Con riferimento ai Posti di Lavoro (PDL) messi a disposizione del personale (IT e non IT) per le attività “standard”³⁴ la Figura 89 riporta, per ogni gruppo, il numero di PDL disponibili per ciascun dipendente ottenuto rapportando il totale dei Posti di Lavoro (proprietà + locazione) al totale dei dipendenti del gruppo. Per 19 gruppi su 20 questo rapporto è maggiore di uno e, in media, è pari a 1,36 PDL per dipendente.

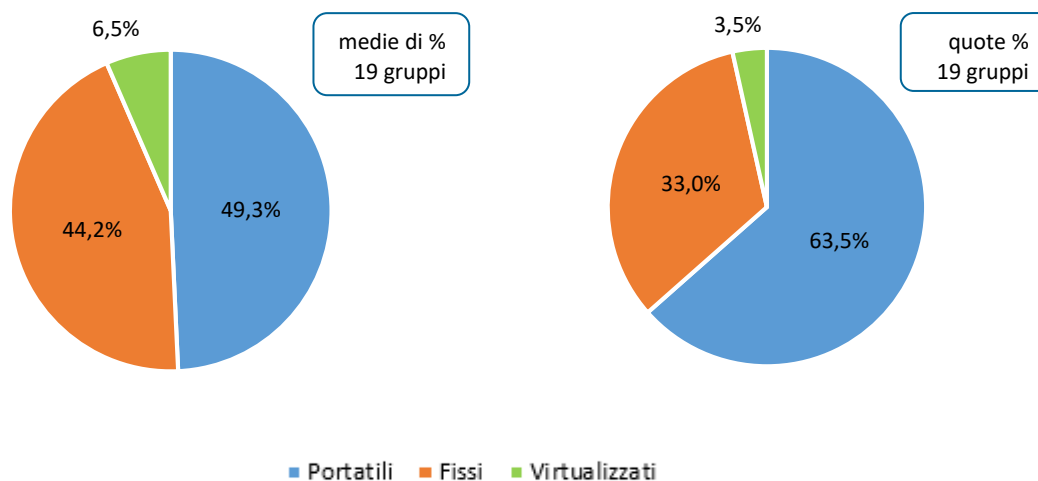
³⁴ Sono esclusi da questa analisi i PDL appositamente equipaggiati per lo svolgimento di particolari attività (es: finanza, trattamento del contante).

Figura 89 - Numero di Posti di Lavoro standard per dipendente



La Figura 90 fornisce una ripartizione dei PDL distinti per tipologia (fissi, portatili e virtualizzati³⁵) attraverso due grafici relativi allo stesso campione di 19 gruppi rispondenti, realizzati in medie di percentuali e in quote percentuali. Dal grafico di destra risulta che, posto a 100 il numero complessivo dei PDL dei 19 gruppi, 63,5 sono portatili, 33 fissi e 3,5 virtualizzati. Ragionando in medie di percentuali invece, in cui ogni gruppo è equiparato agli altri e concorre in egual misura al calcolo del valor medio a prescindere dal numero assoluto di PDL posseduti, risulta che il 49,3% sono PDL portatili, il 44,2% fissi e il 6,5% virtualizzati.

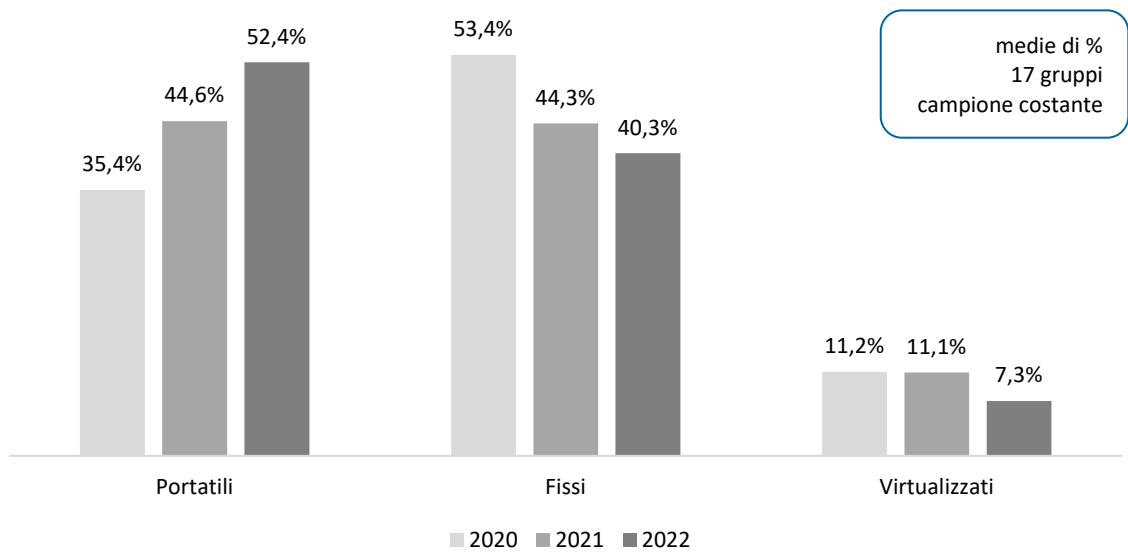
Figura 90 - Posti di Lavoro standard per tipologia



Analizzando in medie di percentuali l'andamento delle tipologie dei Posti di Lavoro standard su un campione costante di 17 gruppi nel periodo 2020-2022 emerge un costante aumento dei PC portatili, che nel 2022 hanno superato nettamente la quota dei computer fissi (Figura 91).

³⁵ Desktop virtualization.

Figura 91 - Tipologie di Posti di Lavoro per attività standard: andamento 2020-2022



3.1 Profili economici

Il campione esaminato è costituito da 33 banche - di cui cinque non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli partecipanti alla Rilevazione - che rappresentano il 64% dell'intero settore bancario in termini di fondi intermediati.

Le grandezze economiche IT complessivamente segnalate per l'esercizio 2022 dalle 33 banche partecipanti alla Rilevazione sono³⁶:

- TCO (spese correnti più ammortamenti): 5.189 milioni di euro;
- Cash out (spese correnti più investimenti): 5.546 milioni di euro;
- Spese correnti: 3.742 milioni di euro;
- Investimenti: 1.804 milioni di euro;
- Ammortamenti: 1.447 milioni di euro.

Anche per le banche si utilizza il modello di analisi dei costi per aree tematiche e per fattori produttivi adottato per i gruppi bancari.

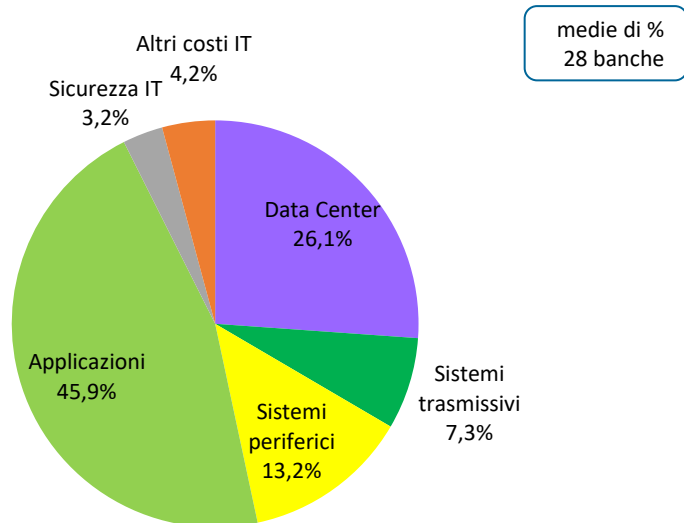
Delle 33 banche, 28 hanno effettuato una ripartizione del TCO per aree tematiche sufficientemente dettagliata per garantire una significativa rappresentazione del fenomeno. Tale ripartizione risulta talvolta difficile per la presenza di forme di outsourcing che non consentono una dettagliata imputazione dei costi IT alle singole aree.

In Appendice, da Tabella 21 a Tabella 28, è riportata la suddivisione dei costi IT tra aree tematiche e fattori produttivi in analogia con quanto prodotto per i gruppi bancari. Tutti i valori sono espressi in medie di percentuali con riferimento all'intero campione e alle varie classi dimensionali. Per una significativa rappresentazione dei dati vengono presentate solo le tabelle relative a classi con campione sufficientemente ampio e dai conteggi sono escluse le banche che hanno attribuito ad "Altri costi IT non classificabili" più del 30% dei costi IT complessivi.

Mediamente il 45,9% del TCO viene assorbito dalle Applicazioni e il 26,1% dal Data center; seguono Sistemi periferici (13,2%) e Sistemi trasmissivi (7,3%). I costi per la Sicurezza IT si attestano al 3,2%, valore da ritenersi sottostimato a causa della persistente difficoltà nell'isolare puntualmente tali costi (Figura 92).

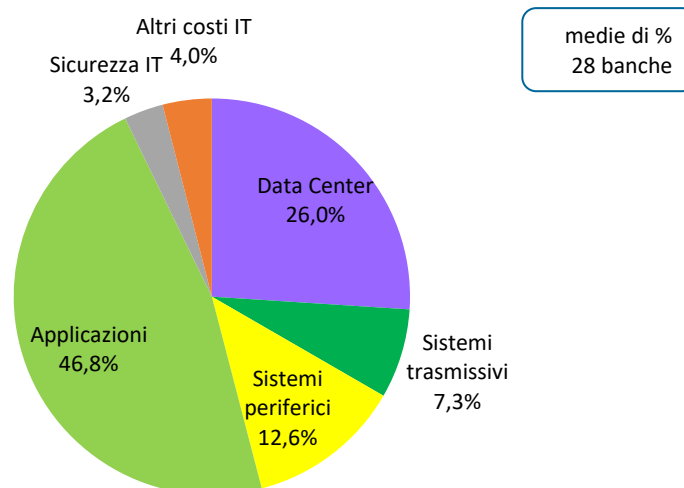
³⁶ Nelle analisi dei gruppi i costi sono rilevati con il metodo del consolidamento integrale. L'ammontare dei costi IT di un gruppo è pertanto diverso da quello risultante dalla somma dei costi indicati singolarmente dalle diverse banche appartenenti al gruppo stesso.

Figura 92 - TCO delle banche per aree tematiche



La ripartizione del cash out IT per aree tematiche risulta simile a quella del TCO (Figura 93).

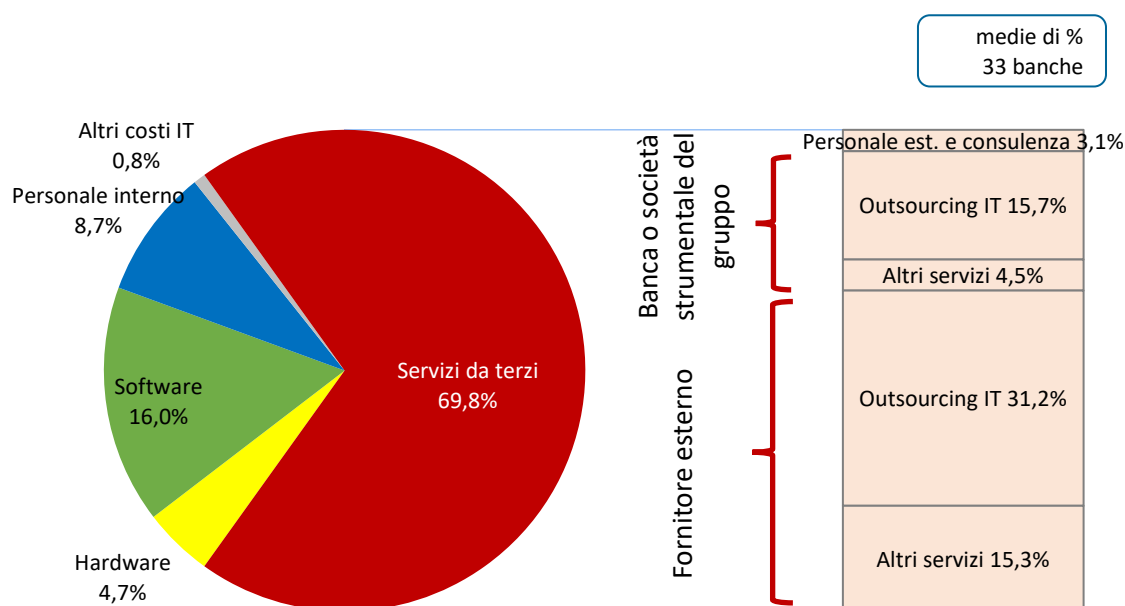
Figura 93 - Cash out IT delle banche per aree tematiche



Nella ripartizione del TCO per fattori produttivi la quota preponderante è destinata a Servizi da terzi (69,8%), in gran parte erogati da fornitori esterni³⁷. Tra i costi sostenuti direttamente dalla banca, il 16% è attribuito al Software, l'8,7% al Personale interno e il 4,7% all'Hardware (Figura 94).

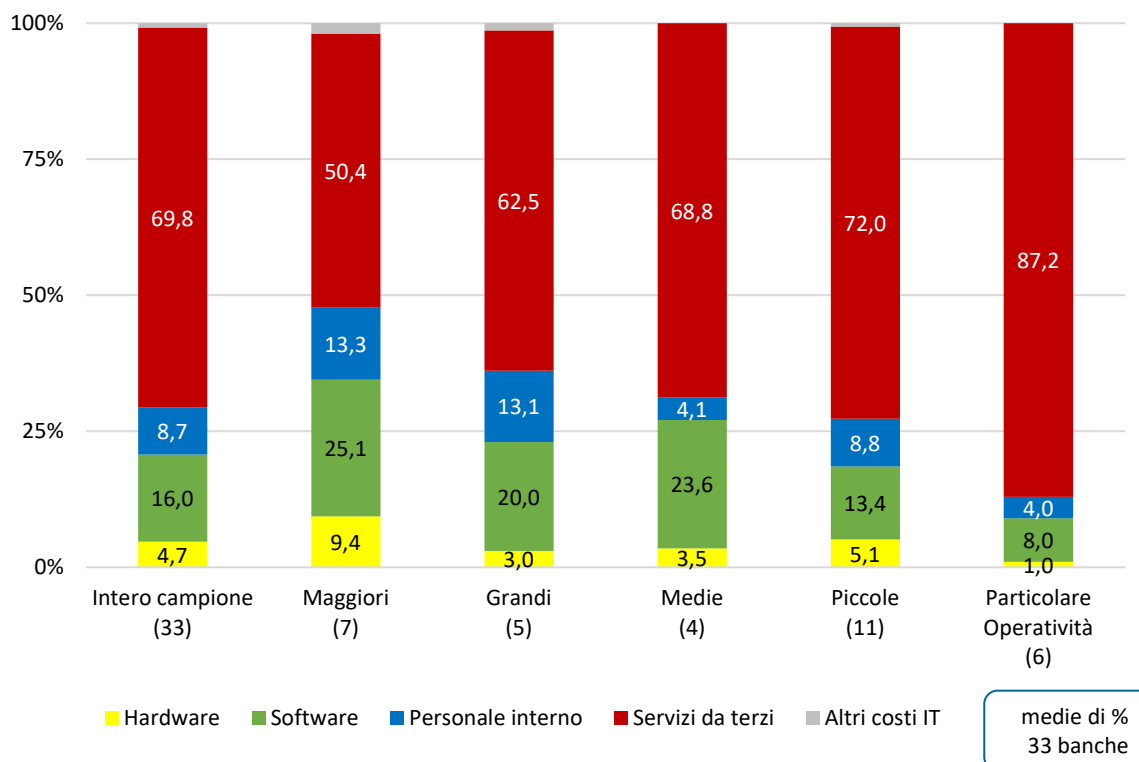
³⁷ Per fornitore esterno (al perimetro CIPA) si intende: IT vendor, consorzio di banche, altra banca o componente del gruppo esterna al perimetro, altro gruppo bancario.

Figura 94 - TCO delle banche per fattori produttivi



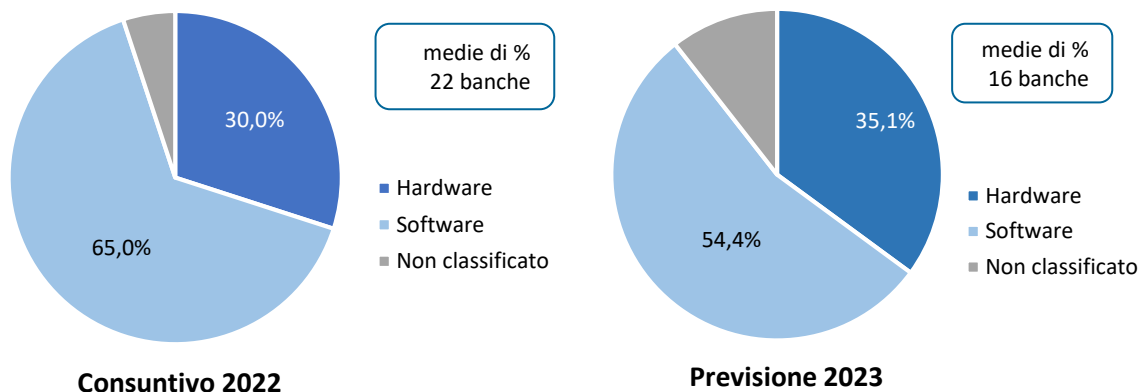
La Figura 95 mostra la ripartizione del TCO per fattori produttivi differenziata per classe dimensionale, da cui si osserva che la quota dei Servizi da terzi aumenta col diminuire della dimensione bancaria.

Figura 95 - TCO delle banche per fattori produttivi e classe dimensionale



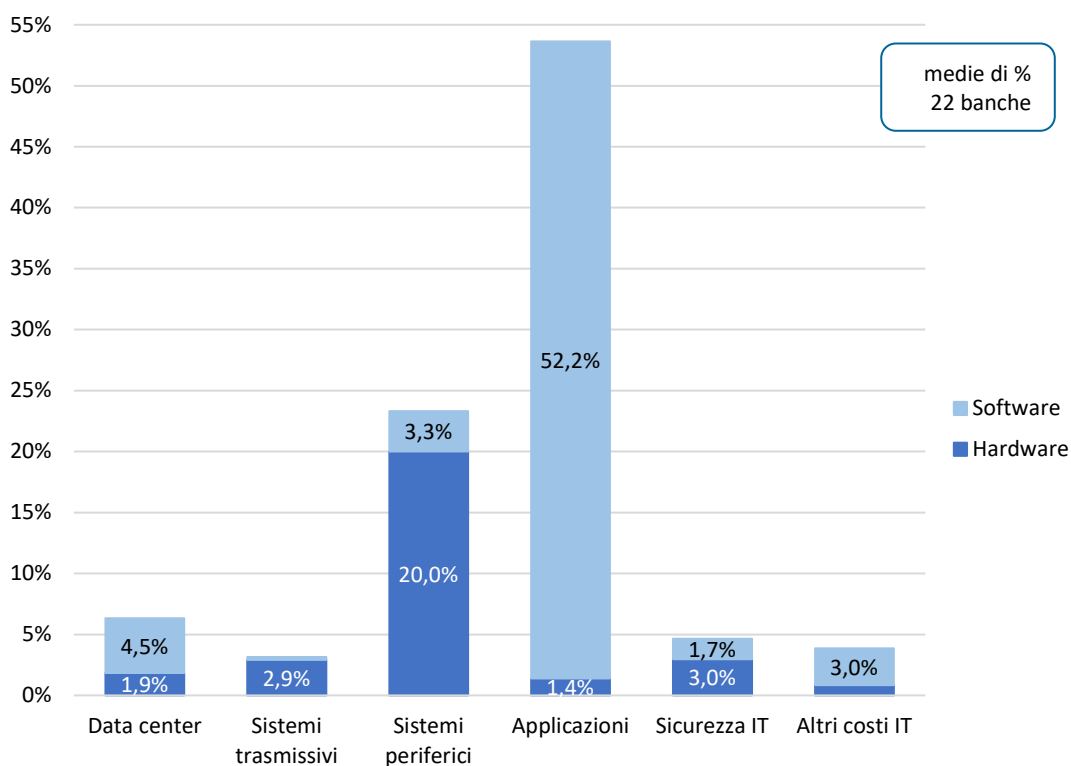
Analizzando gli investimenti IT effettuati nel 2022 emerge che, per le 22 banche che li hanno segnalati, circa i due terzi sono stati destinati al Software, quota che scende al 54,4% per le banche che hanno fornito una previsione per il 2023 (Figura 96).

Figura 96 - Investimenti IT delle banche: ripartizione tra HW e SW a consuntivo e in previsione



Nella Figura 97 gli investimenti del 2022 in Hardware e Software sono a loro volta suddivisi per aree tematiche.

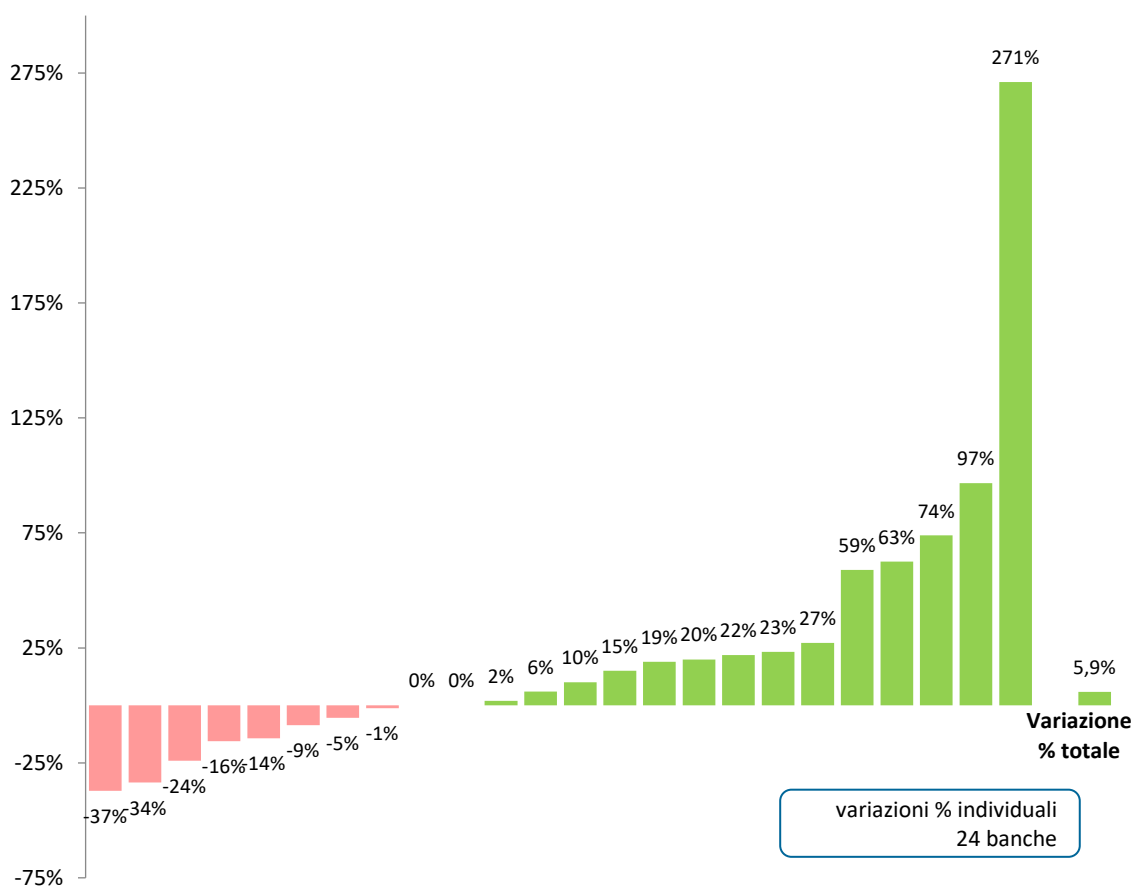
Figura 97 - Investimenti IT delle banche: ripartizione tra HW e SW per aree tematiche



Il grafico di Figura 98 mostra la variazione percentuale individuale tra gli investimenti previsti per il 2023 e quelli attuati nel 2022, per le 24 banche che hanno fornito entrambi i dati. Prevalgono le

percentuali positive, che talvolta denotano incrementi molto significativi. Nel complesso, l'importo nominale degli investimenti per il 2023 cresce del 5,9% rispetto all'esercizio 2022.

Figura 98 - Investimenti IT delle banche: previsione 2023 rispetto al 2022



3.1.1 Indicatori economici

Sono di seguito riportati alcuni indicatori calcolati rapportando tra loro le principali grandezze di conto economico e operative per le 33 banche, ripartite per classi in relazione alle dimensioni e alle caratteristiche operative (Tabella 12).

Per le voci “costi IT”³⁸, “cash out IT”³⁹, “investimenti IT”⁴⁰, “ammortamenti IT”⁴¹ e “numero dipendenti”⁴² sono utilizzati i valori segnalati dalle singole banche nel questionario. Le voci “fondi intermediati”⁴³, “numero di sportelli”⁴⁴, “numero dei rapporti di impieghi e depositi”⁴⁵ e “prodotto bancario lordo”⁴⁶ sono ricavate dalle segnalazioni di matrice dei conti individuale effettuate dalle banche.

Le voci “margine di gestione”⁴⁷, “costi di struttura”⁴⁷ e “risultato di gestione”⁴⁷ sono ricavate dalle segnalazioni di matrice dei conti individuale effettuate dalle banche.

Dagli indicatori calcolati a partire dal risultato di gestione 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 della classe “Particolare operatività”, 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.

Gli indicatori di costo riportati nella tabella, necessariamente dipendenti dalla composizione del campione esaminato e dalla metodologia di calcolo utilizzata, hanno un valore statistico e non rappresentano una valutazione di merito sulle scelte e sui modelli organizzativi adottati dalle banche per la gestione dell’IT.

³⁸ TCO al netto dei ricavi IT posti a rettifica.

³⁹ Somma delle spese correnti e degli investimenti.

⁴⁰ Somma degli investimenti in hardware e software.

⁴¹ Quota degli ammortamenti a valere sul TCO.

⁴² Media dei valori mensili dell’anno. Sono esclusi i dipendenti IT.

⁴³ Media dei valori mensili di 13 mesi (esercizio di riferimento più il mese di dicembre dell’esercizio precedente).

⁴⁴ Media dei valori trimestrali dell’anno presi dall’archivio SIOTEC della Banca d’Italia.

⁴⁵ Aggregato costituito dalla somma delle voci “impieghi: numero dei rapporti” e “depositi: numero dei rapporti”.

⁴⁶ Aggregato costituito dalla somma delle voci “raccolta diretta”, “raccolta indiretta” e “impieghi totali”.

⁴⁷ Fa riferimento alle nuove regole di segnalazione EBA (cfr. Circolare 272 della Banca d’Italia e Regolamento BCE n. 1534/2017).

Tabella 12 - Indicatori: 33 banche (intero campione)

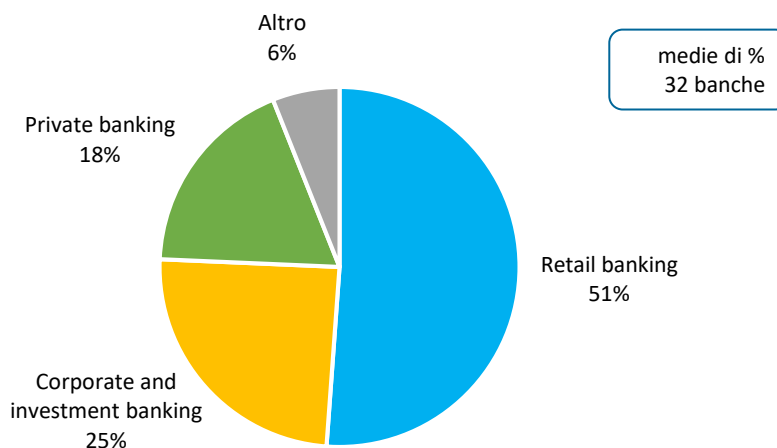
Indicatori economici IT*	Medie 2022						Coefficienti di variazione 2022						Mediane 2022					
	Maggiori (7)	Grandi (5)	Medie (4)	Piccole A (4)	Piccole B (7)	Part. Oper. (6)	Maggiori (7)	Grandi (5)	Medie (4)	Piccole A (4)	Piccole B (7)	Part. Oper. (6)	Maggiori (7)	Grandi (5)	Medie (4)	Piccole A (4)	Piccole B (7)	Part. Oper. (6)
Costi IT/Fondi intermediati (per mille)	2,22	3,19	2,40	1,44	3,05	1,16	0,35	0,53	0,51	0,35	0,28	0,77	2,21	2,28	2,06	1,39	3,23	0,87
Costi IT/Margine di gestione (%)	9,32	16,35	10,49	7,71	10,97	9,83	0,29	0,44	0,26	0,03	0,41	0,78	7,93	13,75	10,77	7,80	8,92	6,99
Costi IT/Risultato di gestione (%)	38,05	39,21	56,95	27,03	75,14	34,51	0,25	0,39	0,34	0,29	0,55	1,29	37,21	31,95	64,65	28,00	76,05	17,77
Costi IT/Costi di struttura (%)	15,63	24,82	16,24	15,72	16,37	20,01	0,35	0,20	0,21	0,08	0,39	0,58	16,63	26,72	16,80	15,45	15,48	19,89
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di €)	321,50	387,21	187,57	-	208,55	-	0,40	0,64	0,29	-	0,49	-	335,09	294,05	165,60	-	182,01	-
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di €)	22,77	45,90	31,39	25,36	20,60	67,03	0,39	0,40	0,56	0,17	0,20	0,61	21,18	39,27	26,18	25,26	20,72	67,79
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di €)	7,30	7,91	5,73	24,41	10,61	-	0,29	0,26	0,19	1,27	0,81	-	6,56	7,93	5,66	7,57	6,76	-
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,31	1,82	1,26	0,82	1,68	1,27	0,27	0,61	0,50	0,58	0,51	0,85	1,16	1,21	1,21	0,80	1,91	1,05
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,14	0,93	1,07	1,28	0,74	1,60	0,30	0,39	0,51	0,59	0,84	0,99	1,26	0,98	1,22	1,25	1,00	0,69
Investimenti IT/Fondi intermediati (per mille)	0,79	0,51	0,75	0,33	0,41	0,39	0,57	0,69	1,43	1,20	1,51	1,56	0,64	0,40	0,33	0,19	0,15	0,07
Cashout IT/Margine di gestione (%)	9,74	16,55	11,16	8,63	10,96	10,30	0,32	0,40	0,29	0,19	0,45	0,71	8,92	13,75	11,28	7,86	8,92	7,26
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di €)	24,04	46,36	33,00	28,77	20,08	71,06	0,43	0,36	0,52	0,32	0,17	0,59	23,81	39,27	29,63	26,56	20,76	76,08
Altri indicatori	Medie 2022						Coefficienti di variazione 2022						Mediane 2022					
Margine di gestione/Fondi intermediati (%)	2,37	1,96	2,35	1,86	2,93	1,90	0,17	0,26	0,42	0,34	0,25	0,78	2,16	1,97	2,47	1,82	2,94	1,33
Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)	0,60	0,85	0,46	0,56	0,49	1,29	0,27	0,46	0,49	0,41	0,53	0,88	0,60	0,76	0,50	0,55	0,44	1,26
Costi di struttura/Fondi intermediati (%)	1,50	1,26	1,49	0,92	2,01	0,76	0,34	0,41	0,40	0,37	0,38	0,64	1,23	1,28	1,54	0,92	1,91	0,80
Costi di struttura/Margine di gestione (%)	62,52	64,28	64,12	49,22	67,41	47,11	0,27	0,29	0,07	0,06	0,15	0,41	56,95	61,65	64,29	50,49	67,42	41,81
Costi di struttura/Numero di sportelli (centinaia di migliaia di €)	20,39	16,35	12,19	269,88	15,09	113,17	0,16	0,44	0,07	1,18	0,47	0,84	19,70	16,93	12,07	204,71	11,47	111,14
Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di €)	10,55	15,33	16,85	20,20	10,71	73,97	0,32	0,28	0,97	0,49	0,81	0,67	11,24	18,22	9,31	19,59	6,69	65,84
Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di €)	151,91	115,73	71,18	-	82,63	-	0,42	0,10	0,15	-	0,80	-	142,66	112,17	71,84	-	59,27	-

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

3.2 Profili organizzativi

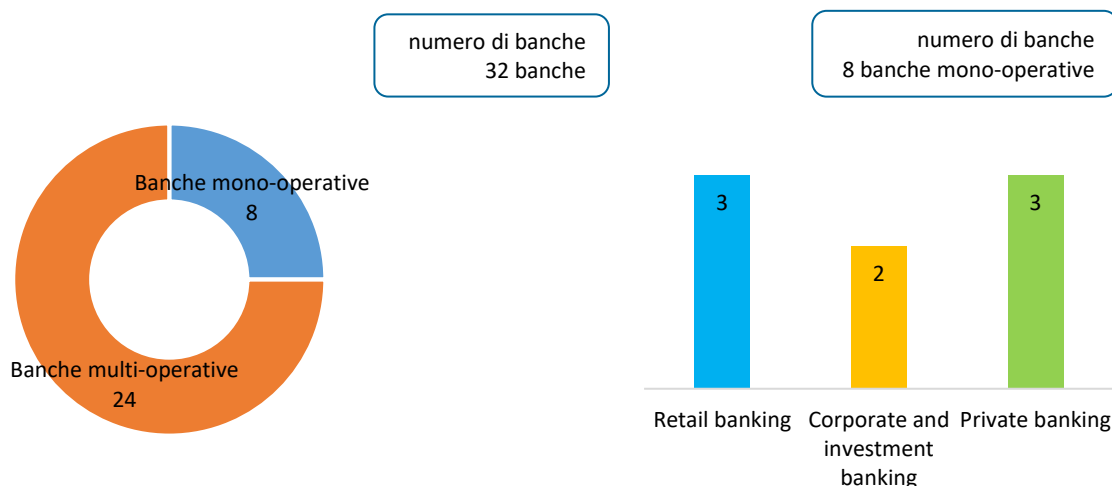
Con riferimento all'operatività bancaria del campione sulla base del margine di intermediazione emerge che il retail banking rappresenta l'attività prevalente, con una percentuale media del 51%; seguono il corporate and investment banking (25%) e il private banking (18%). Altre attività incidono sull'operatività complessiva per una percentuale media del 6% (Figura 99).

Figura 99 - Attività delle banche



Rispetto alle 32 banche rispondenti, 24 dichiarano di svolgere più di una attività, mentre otto operano in un solo comparto: tre svolgono attività di retail banking, due operano nel corporate and investment banking e tre nel private banking (Figura 100).

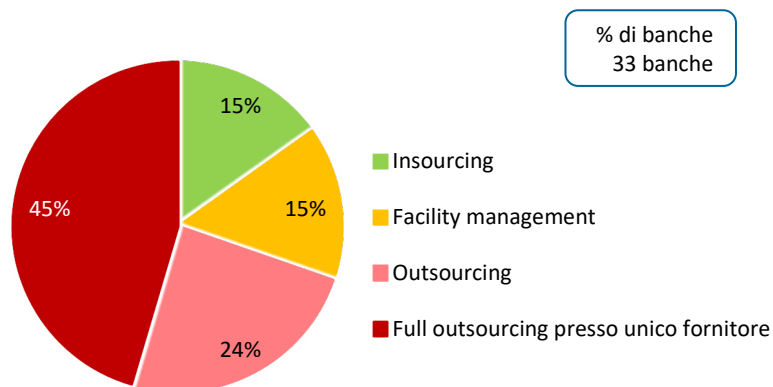
Figura 100 - Banche multi e mono-operative



L'Outsourcing si conferma il modello prevalente per il sourcing dell'IT: il 69% delle banche affida a uno o più fornitori esterni la gestione del Data center e delle Applicazioni. Il 15% delle banche adotta il modello Insourcing, gestendo internamente le risorse IT indipendentemente dalla presenza di

forme di outsourcing selettivo per singole iniziative o singoli ambiti e una pari quota si basa su un modello “misto”, affida cioè all'esterno le infrastrutture del Data center e mantiene internamente la gestione delle Applicazioni (Facility management) (Figura 101).

Figura 101 - Modello di sourcing IT prevalente delle banche



Di seguito vengono esaminate più in dettaglio le scelte di sourcing effettuate dalle banche distintamente per le infrastrutture del Data center (Hardware e Software di base) e per le Applicazioni.

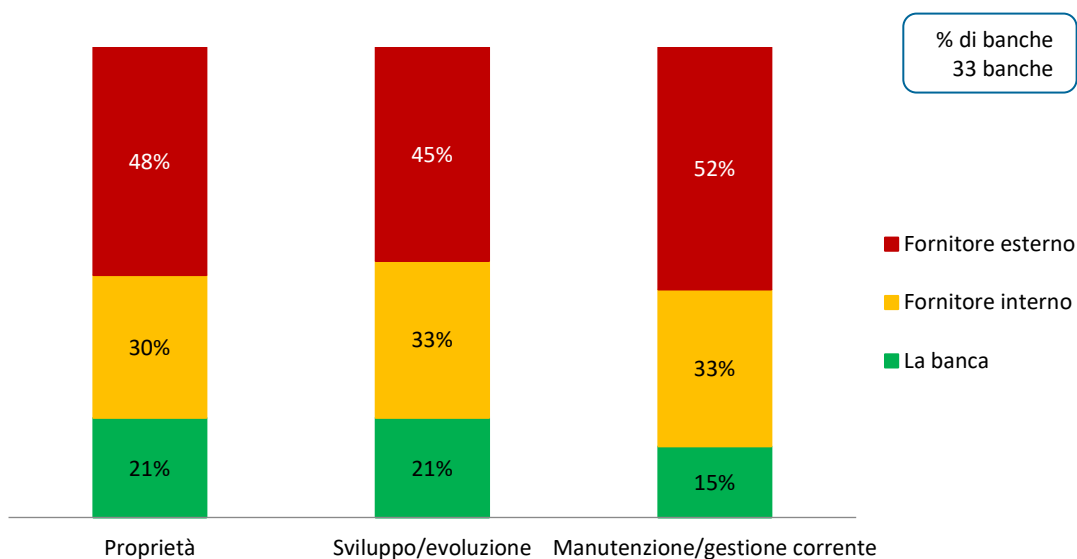
Per le infrastrutture del Data center è stato analizzato, seguendo un criterio di prevalenza, di chi è la proprietà⁴⁸, chi segue lo sviluppo/evoluzione e chi cura la manutenzione correttiva/gestione corrente, distinguendo tra:

- la banca stessa;
- fornitore interno (altra banca o società strumentale del gruppo interne al perimetro CIPA);
- fornitore esterno (IT vendor, consorzio di banche, altro gruppo bancario, altra banca o componente del gruppo esterne al perimetro CIPA).

Circa una metà delle banche affida proprietà, sviluppo/evoluzione e manutenzione correttiva/gestione corrente all'esterno del gruppo CIPA, mentre l'altra metà ricorre a fornitori interni o cura direttamente le infrastrutture del Data center (Figura 102).

⁴⁸ Sono ricomprese forme di acquisizione in noleggio o leasing.

Figura 102 - Proprietà, sviluppo e gestione del Data center delle banche



Con riferimento alle Applicazioni, circa un quarto delle banche si occupa direttamente dello sviluppo/evoluzione e della manutenzione/gestione corrente e il 27% affida le attività all'interno del gruppo CIPA, mentre la restante quota le affida all'esterno (Figura 103).

Figura 103 - Sviluppo e gestione delle Applicazioni delle banche

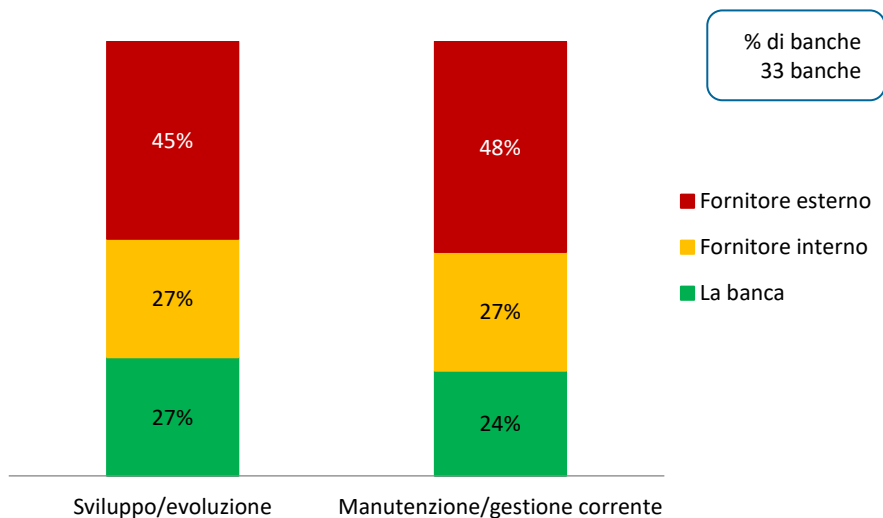


Figura 104 - Rappresentatività del campione delle banche per sportelli e dipendenti

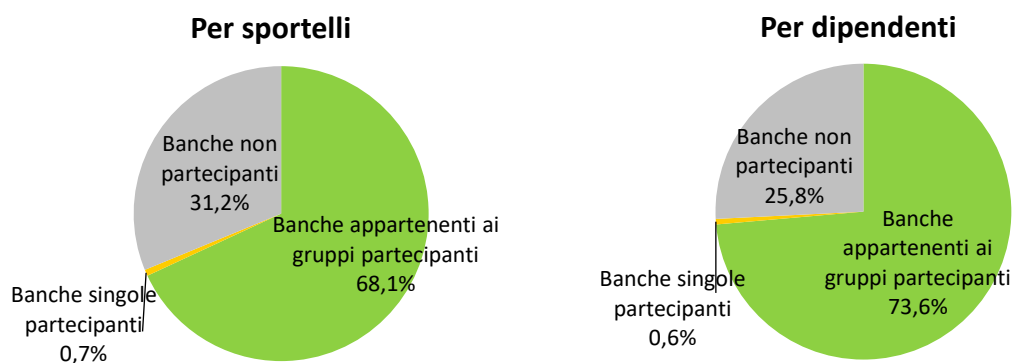


Figura 105 - Attività bancaria dei gruppi per classe dimensionale

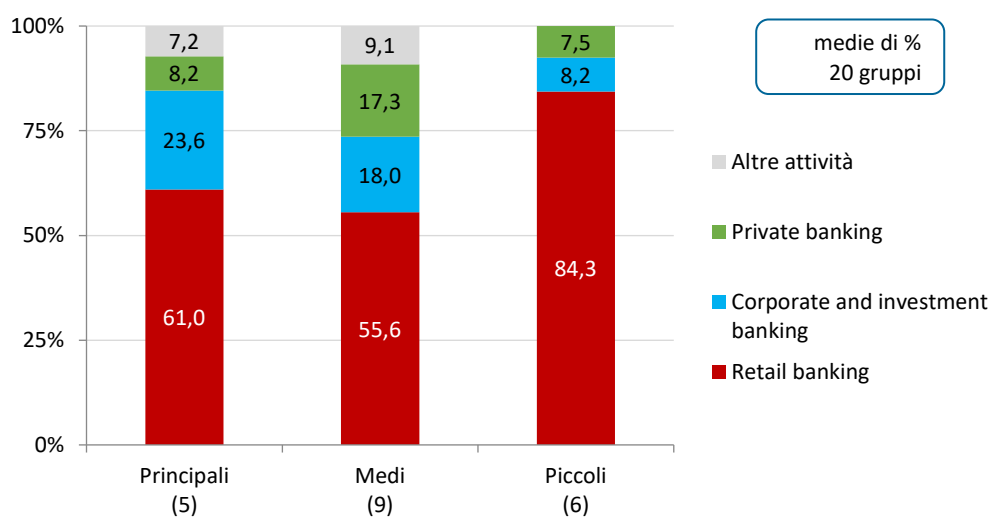


Figura 106 - Variazione individuale del TCO consuntivo 2022/previsione 2022

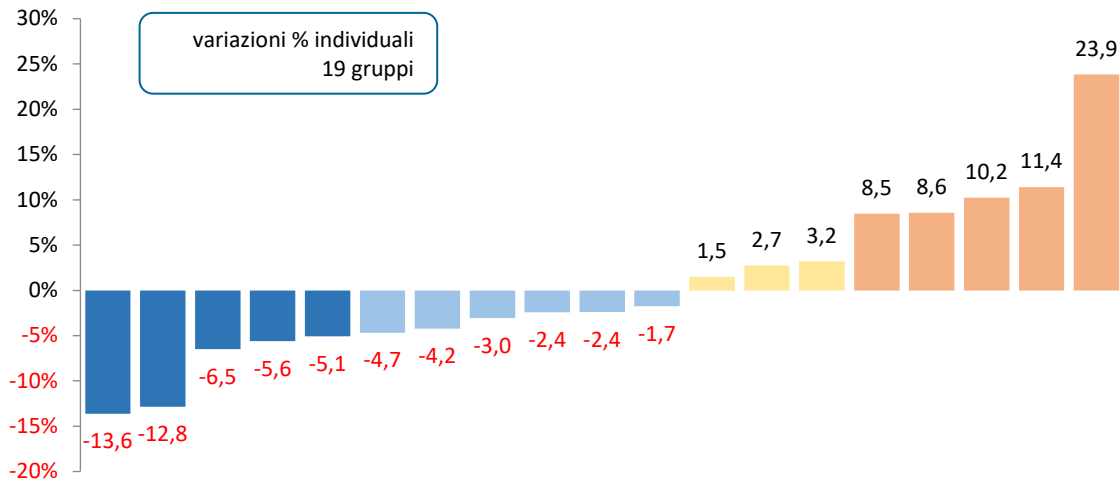


Figura 107 - TCO per aree tematiche e classe dimensionale

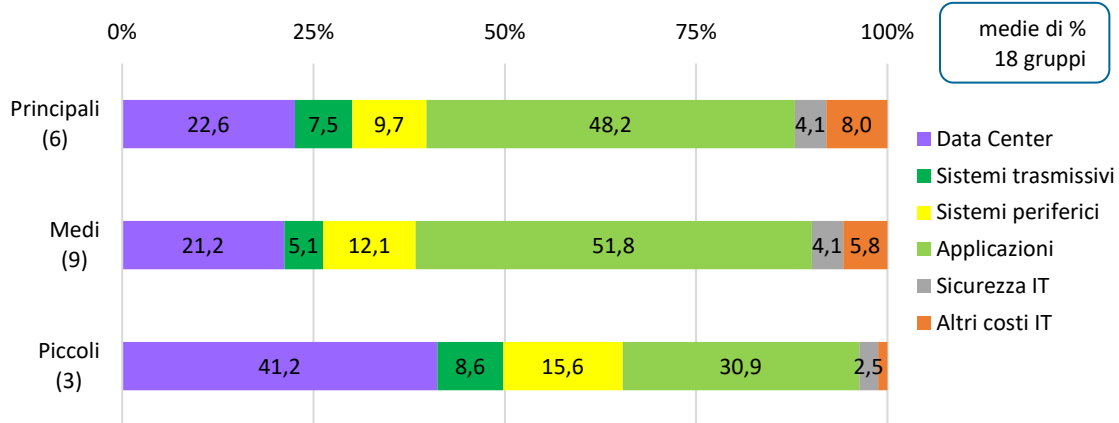


Figura 108 - TCO per aree tematiche e modello di sourcing

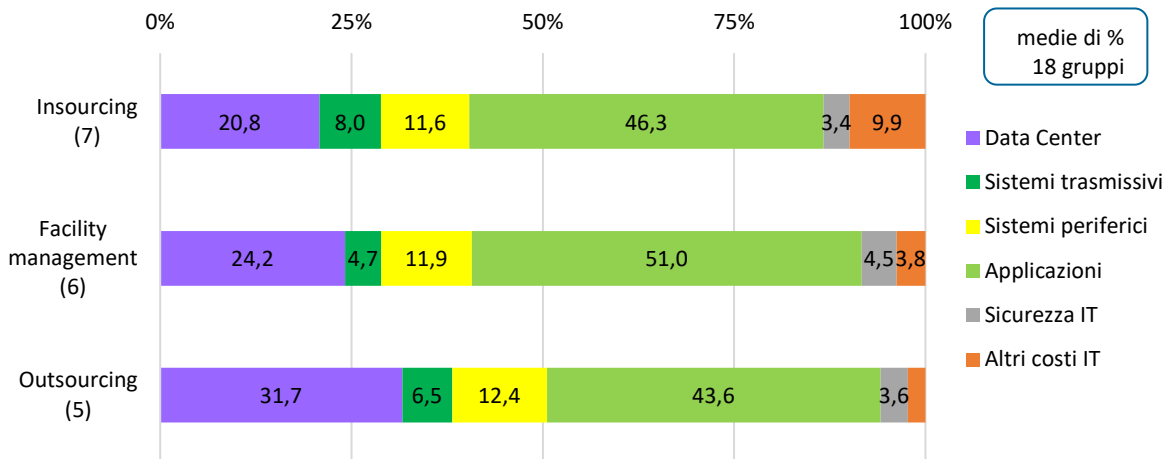


Figura 109 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Principali

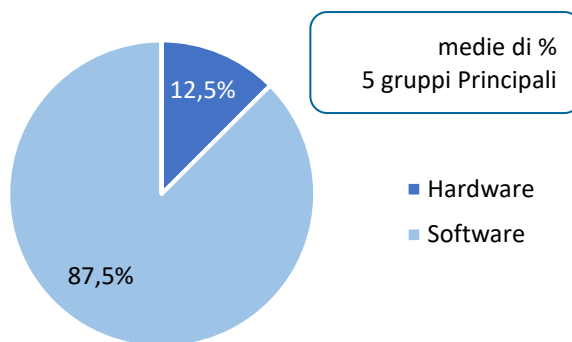


Figura 110 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Principali

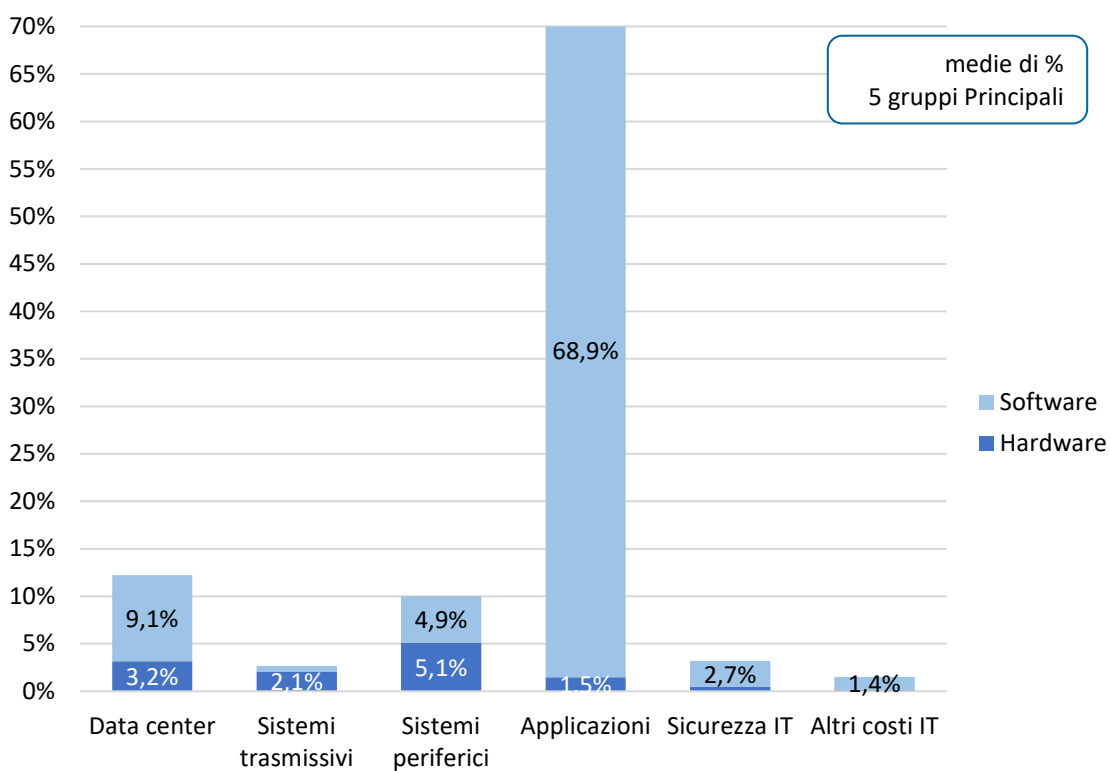


Figura 111 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Medi

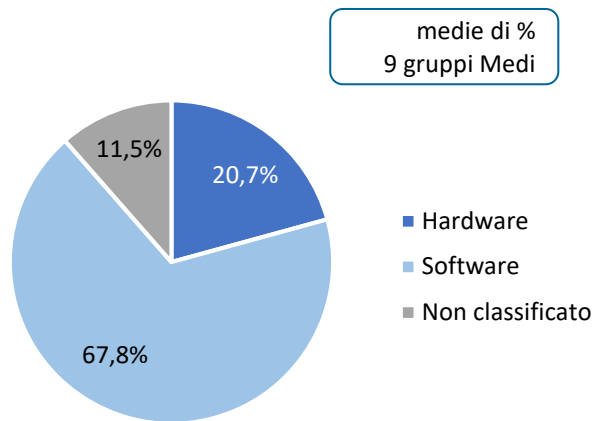


Figura 112 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Medi

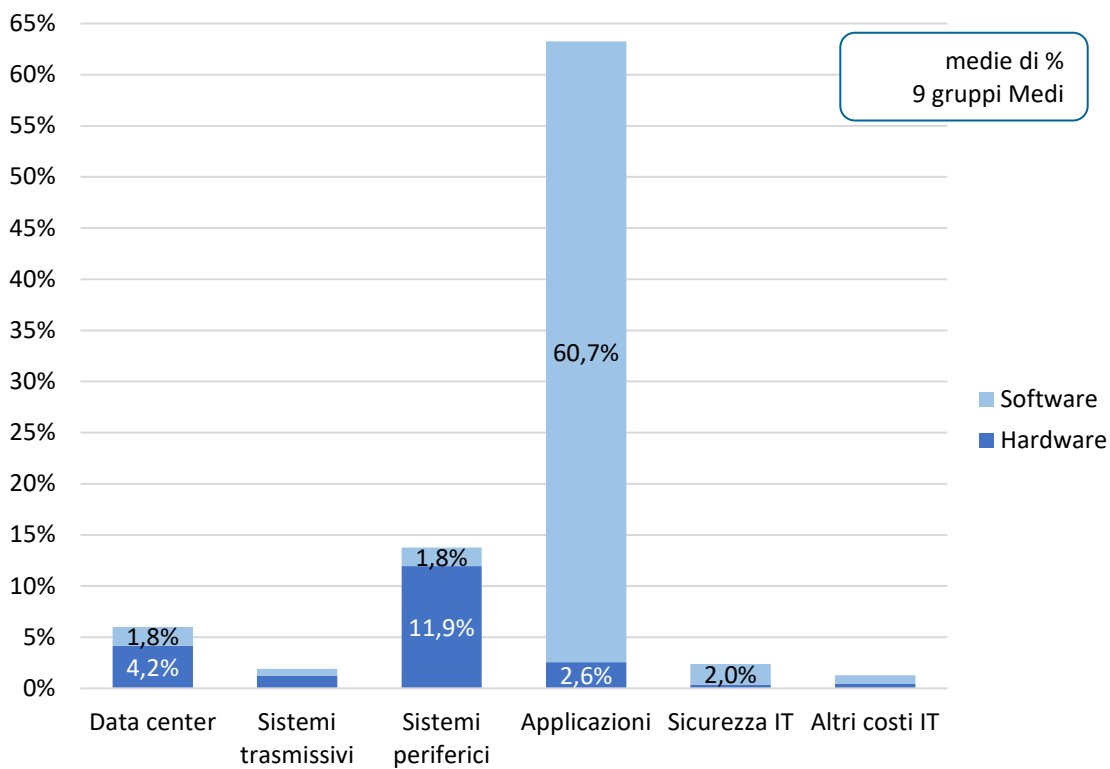


Figura 113 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Piccoli

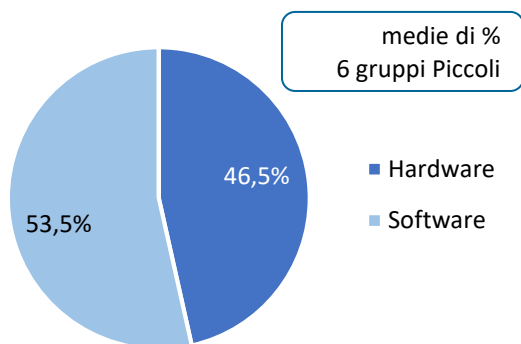


Figura 114 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Piccoli

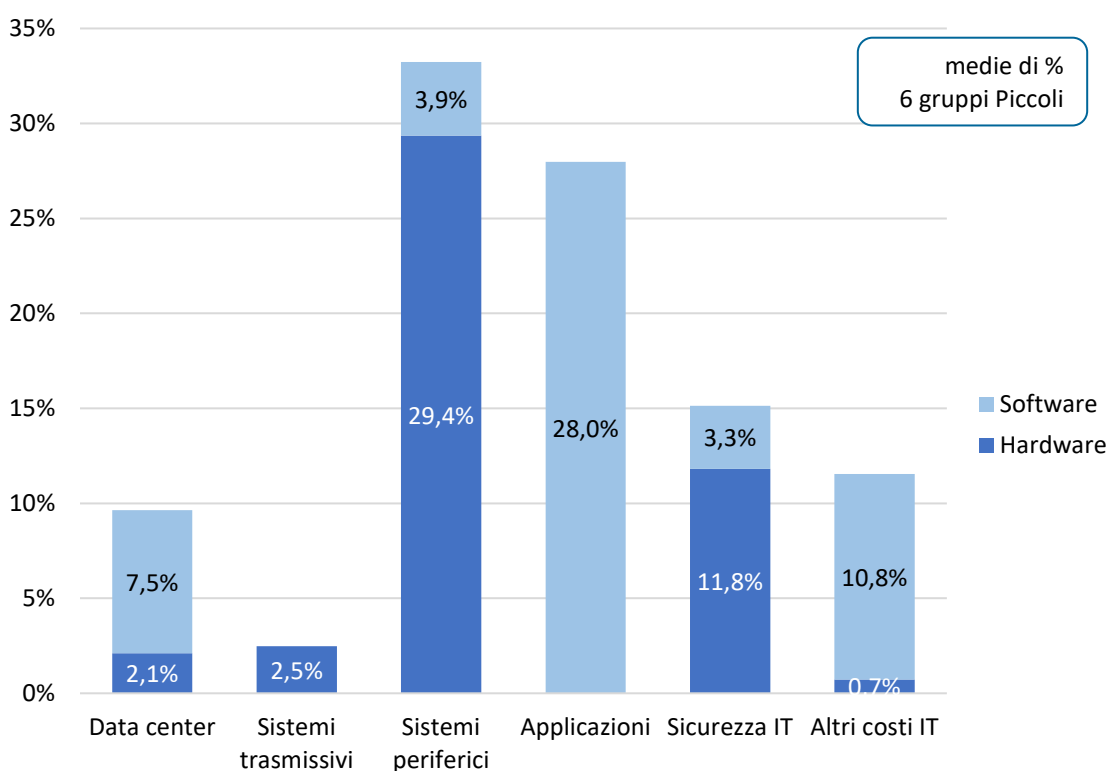


Figura 115 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Insourcing

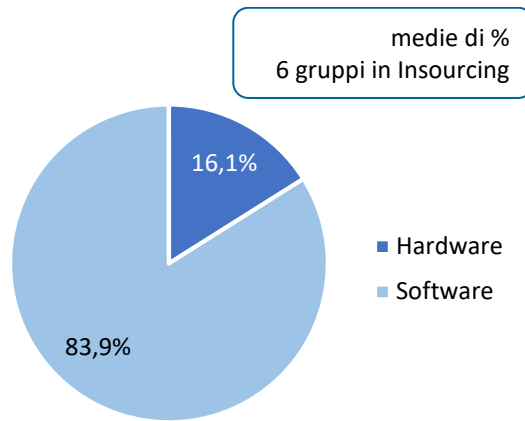


Figura 116 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Insourcing

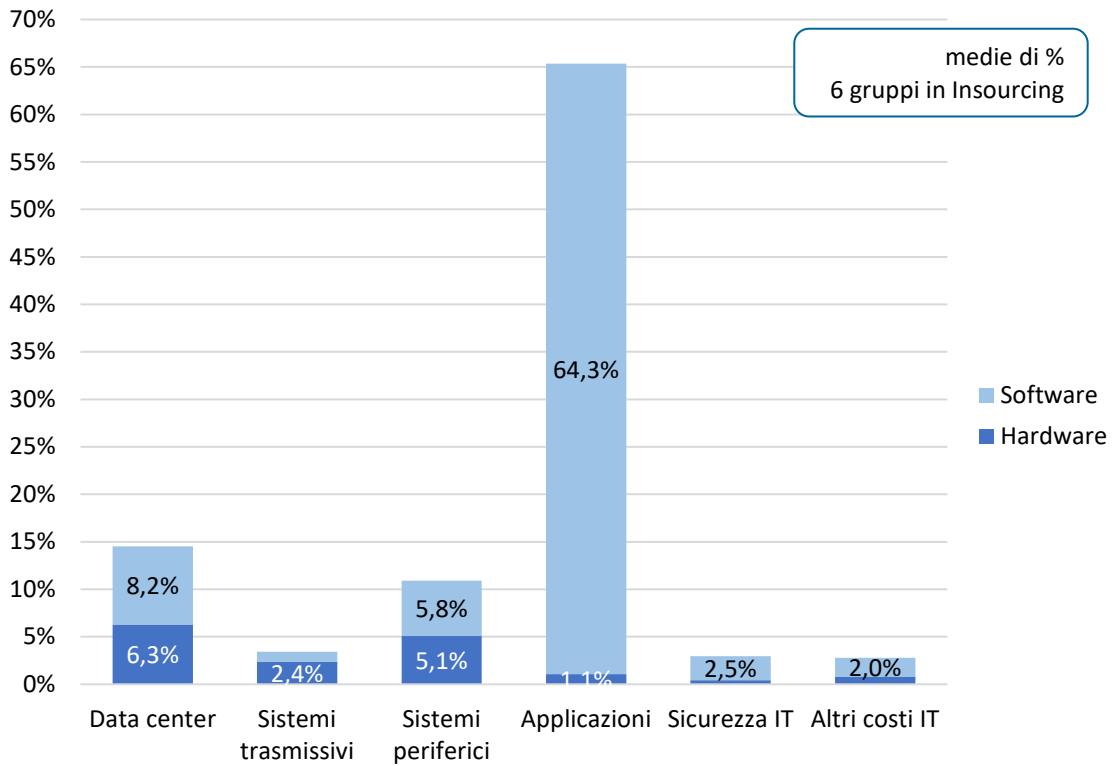


Figura 117 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Facility management

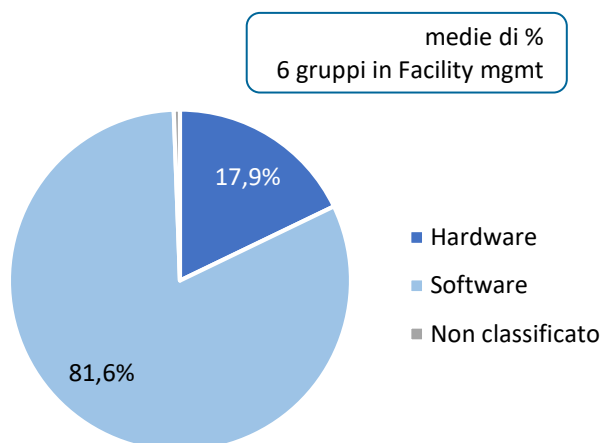


Figura 118 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Facility management

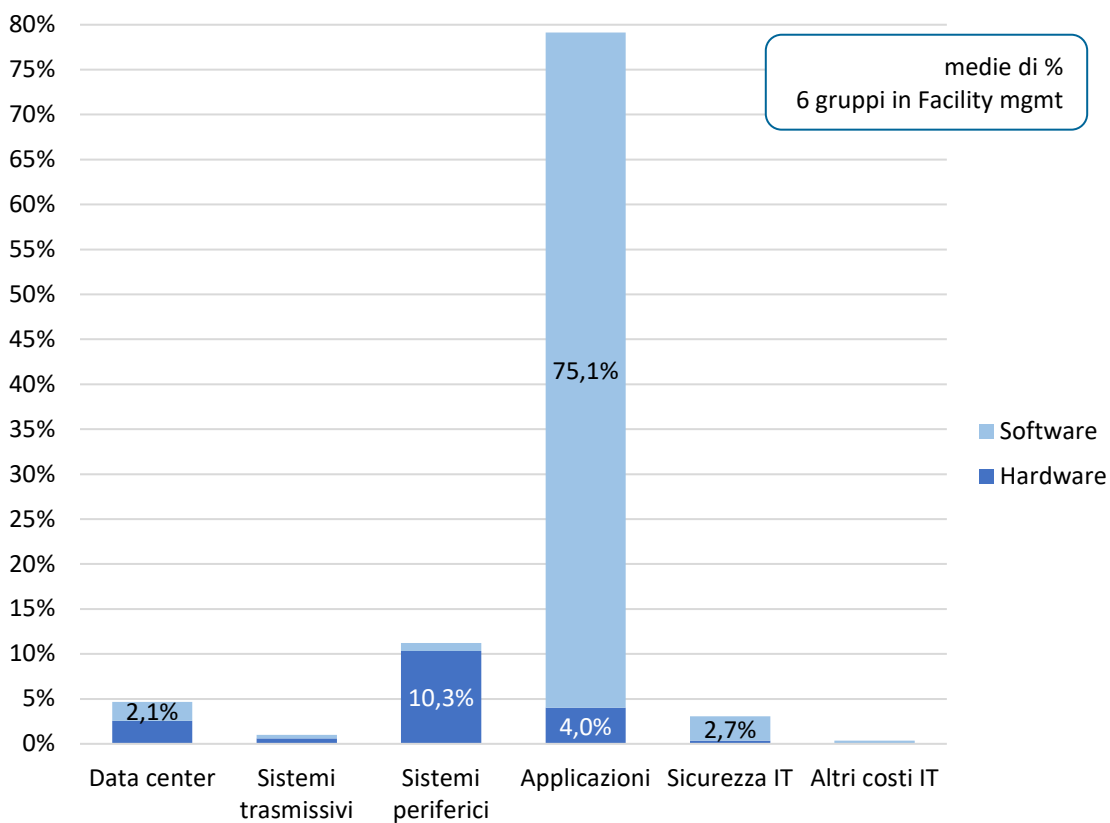


Figura 119 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Outsourcing

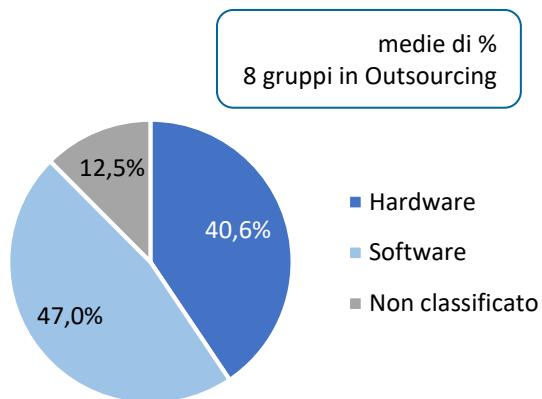


Figura 120 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Outsourcing

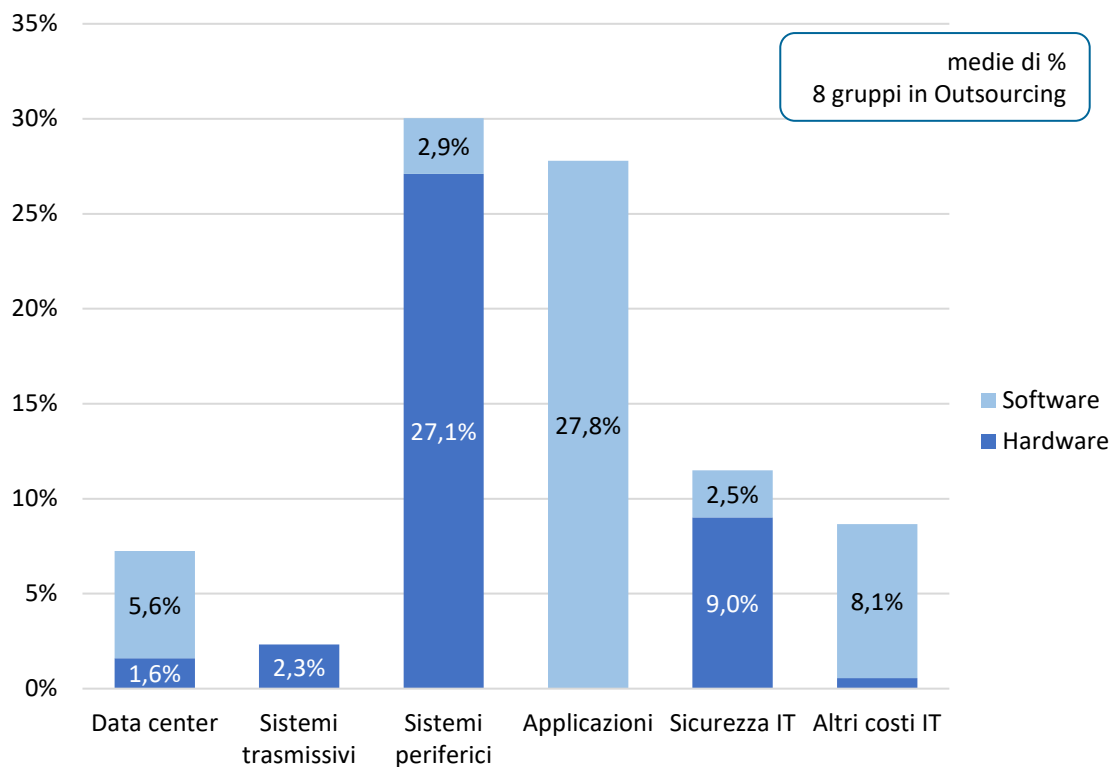


Figura 121 - TCO per fattori produttivi - gruppi Principali

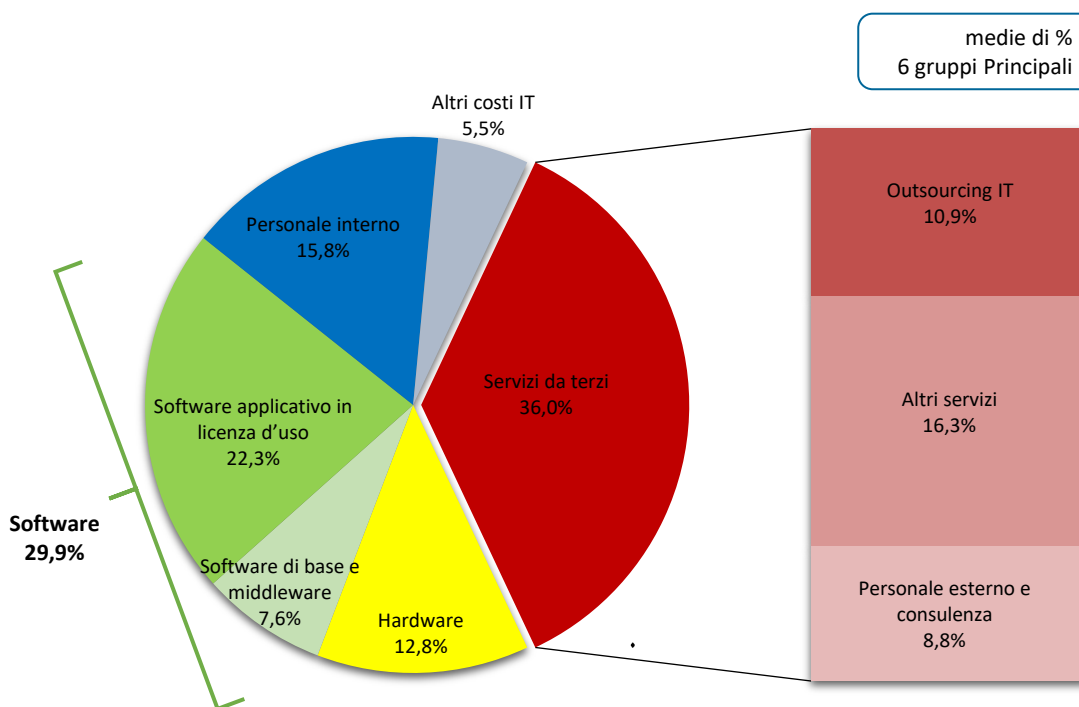


Figura 122 - TCO per fattori produttivi - gruppi Medi

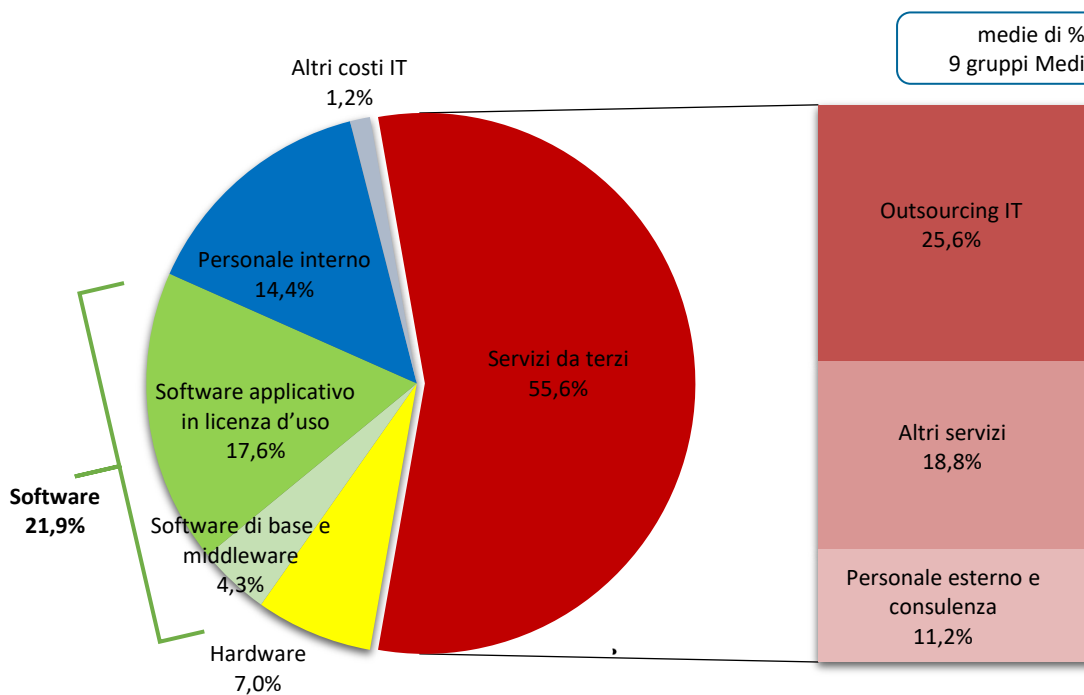


Figura 123 - TCO per fattori produttivi - gruppi Piccoli

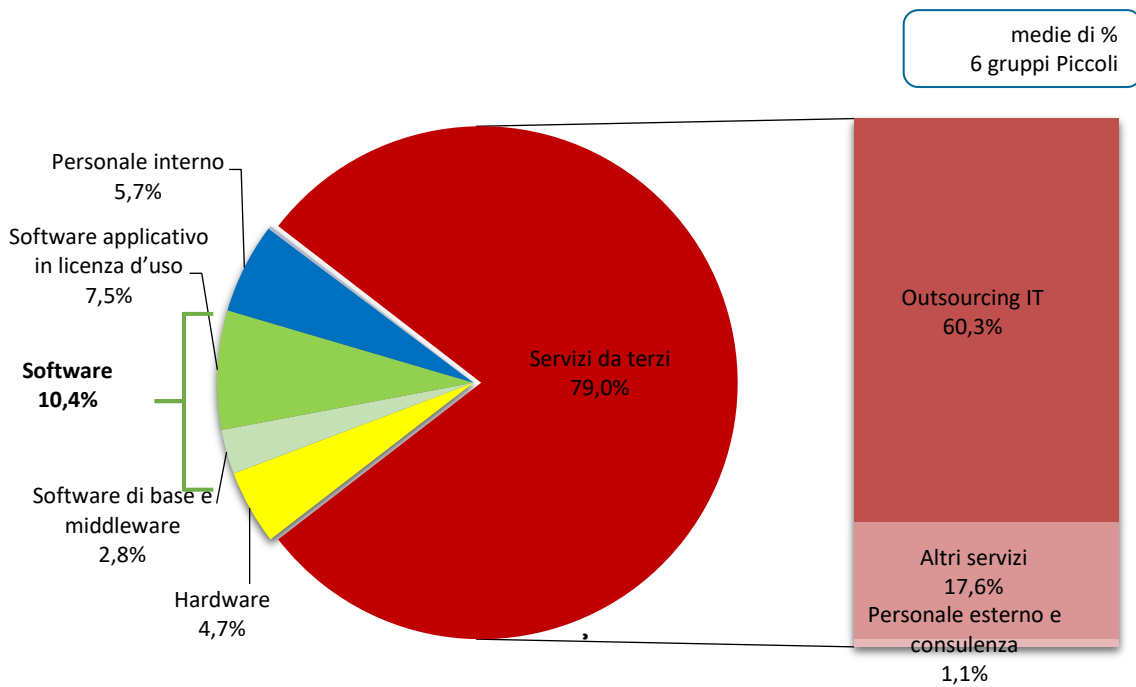


Figura 124 - Cash out IT per aree funzionali - gruppi Principali

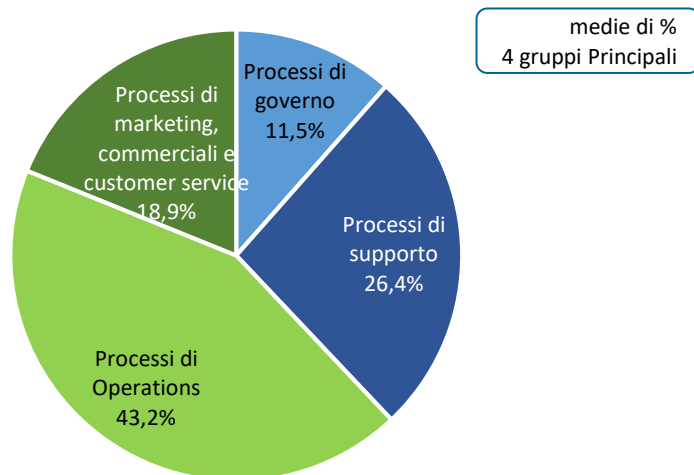


Figura 125 - Cash out IT per processi - gruppi Principali

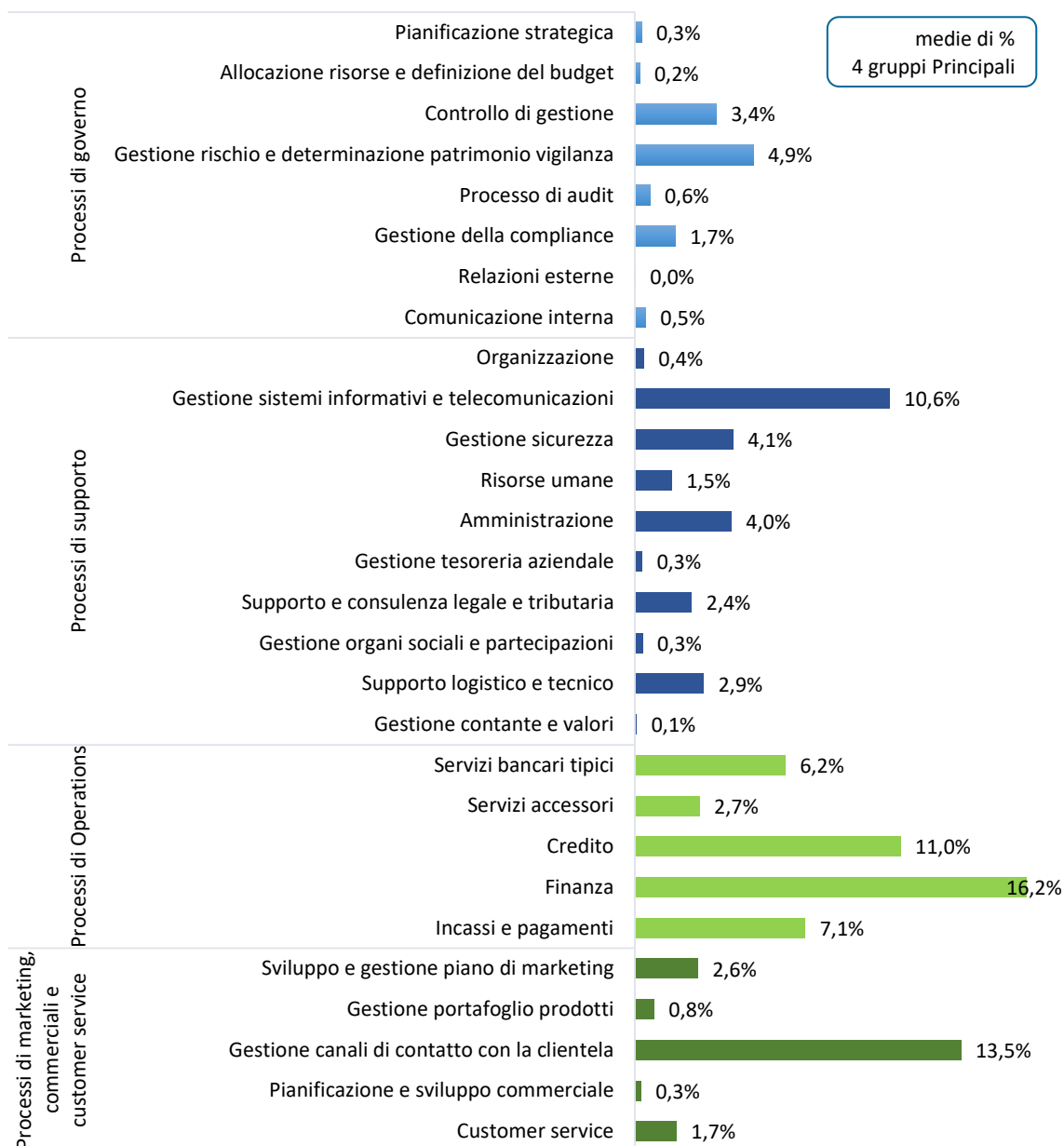


Figura 126 - Cash out IT per aree funzionali - gruppi Medi

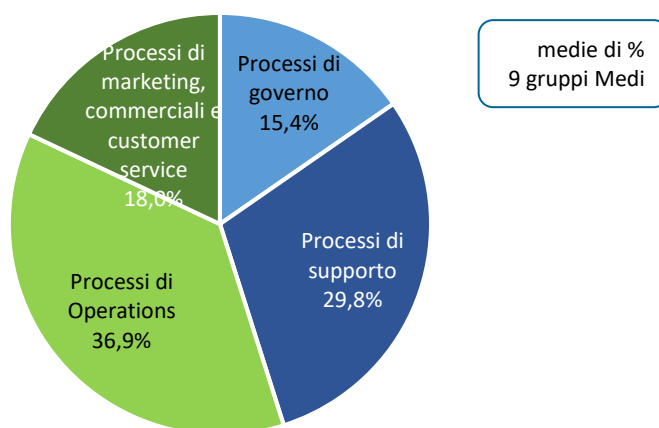


Figura 127 - Cash out IT per processi - gruppi Medi

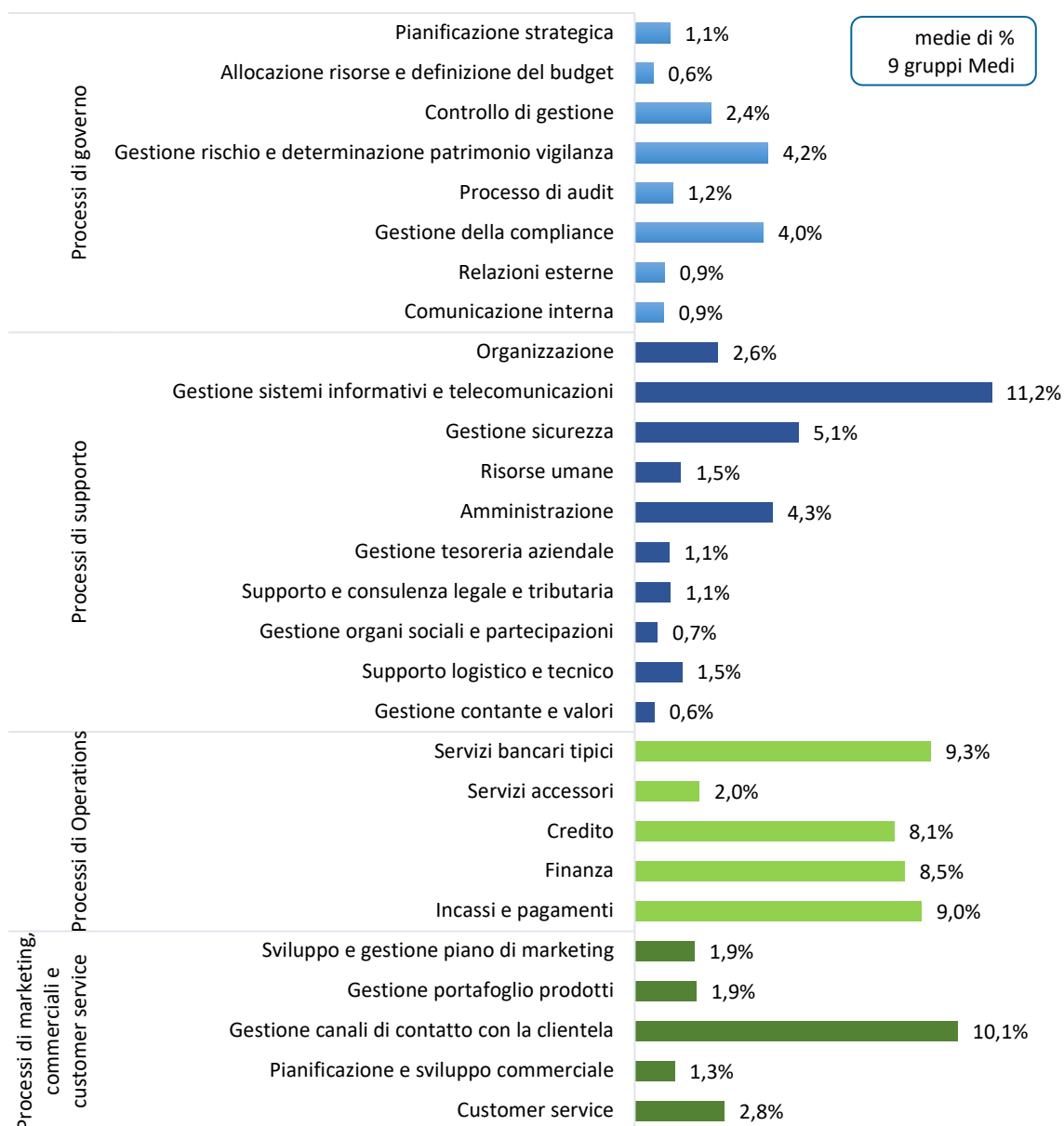


Figura 128 - Cash out IT per aree funzionali - gruppi Piccoli

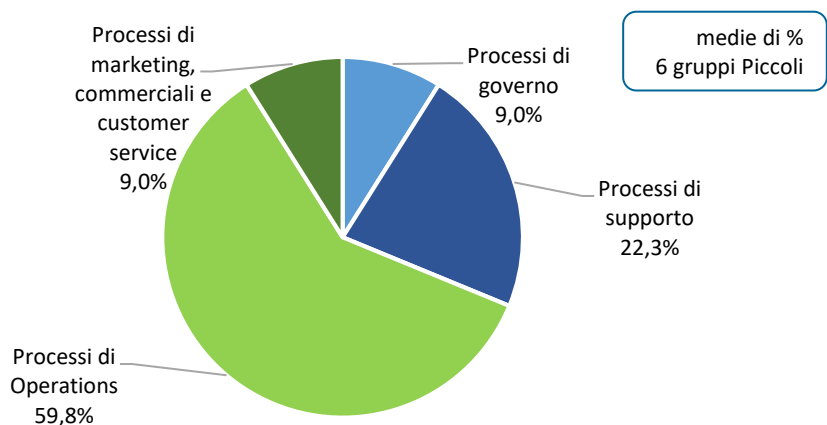


Figura 129 - Cash out IT per processi - gruppi Piccoli

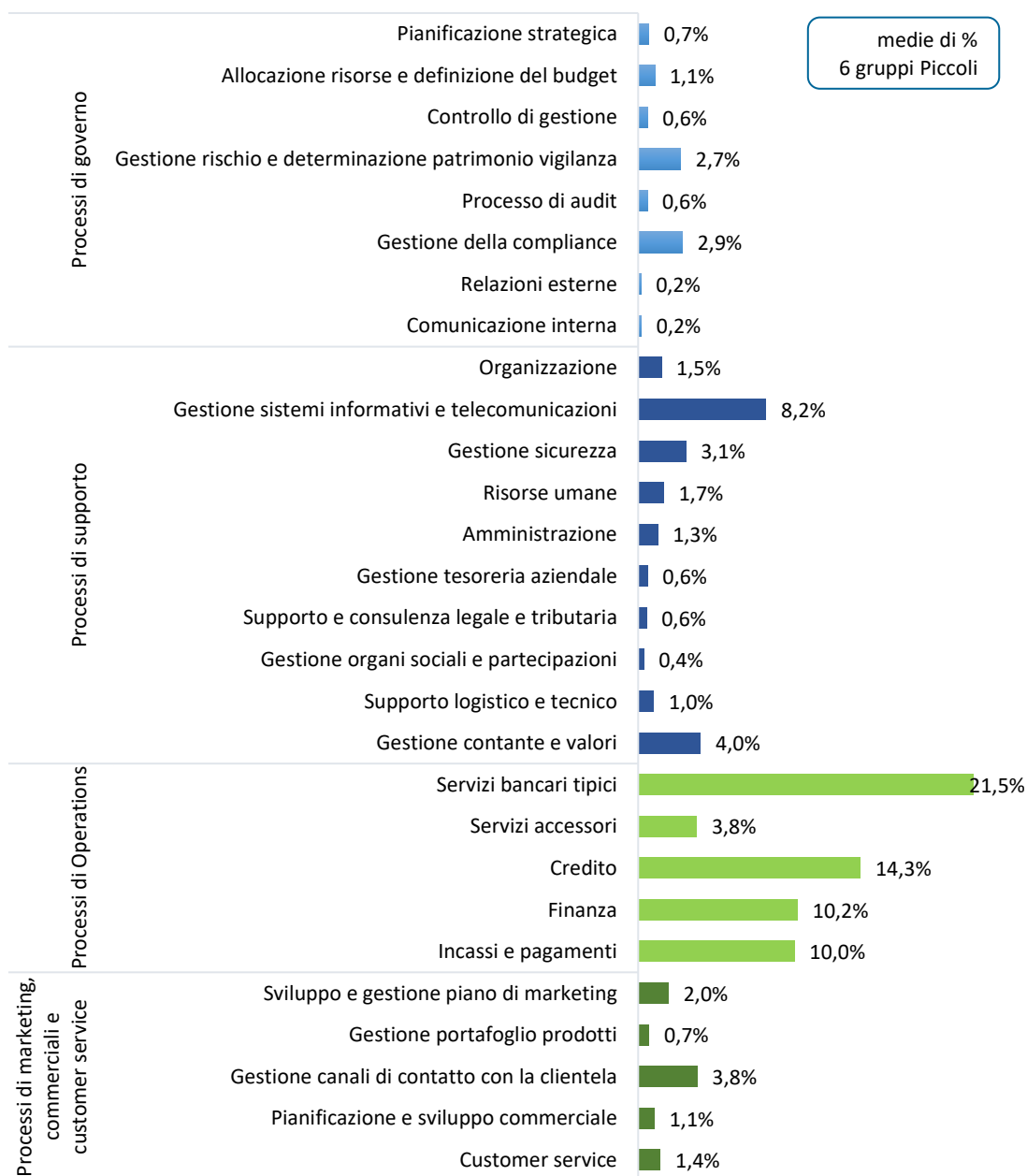


Figura 130 - Cash out IT per run/change e modello di sourcing

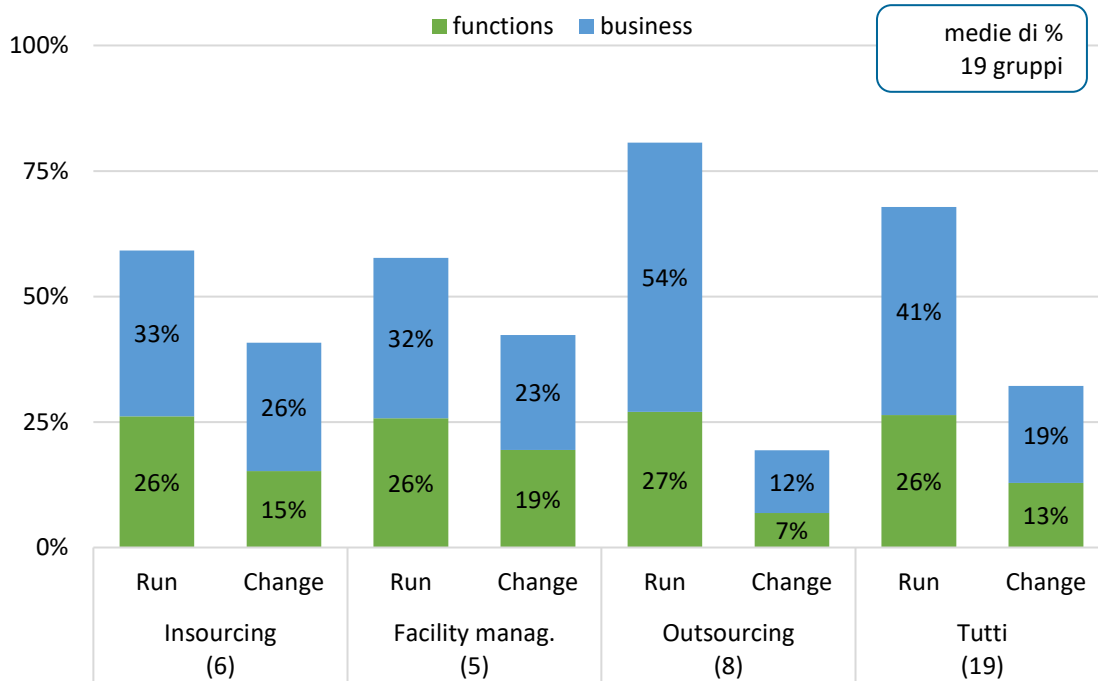


Figura 131 - Cash out IT per business/functions, run/change: valori individuali e per modello di sourcing

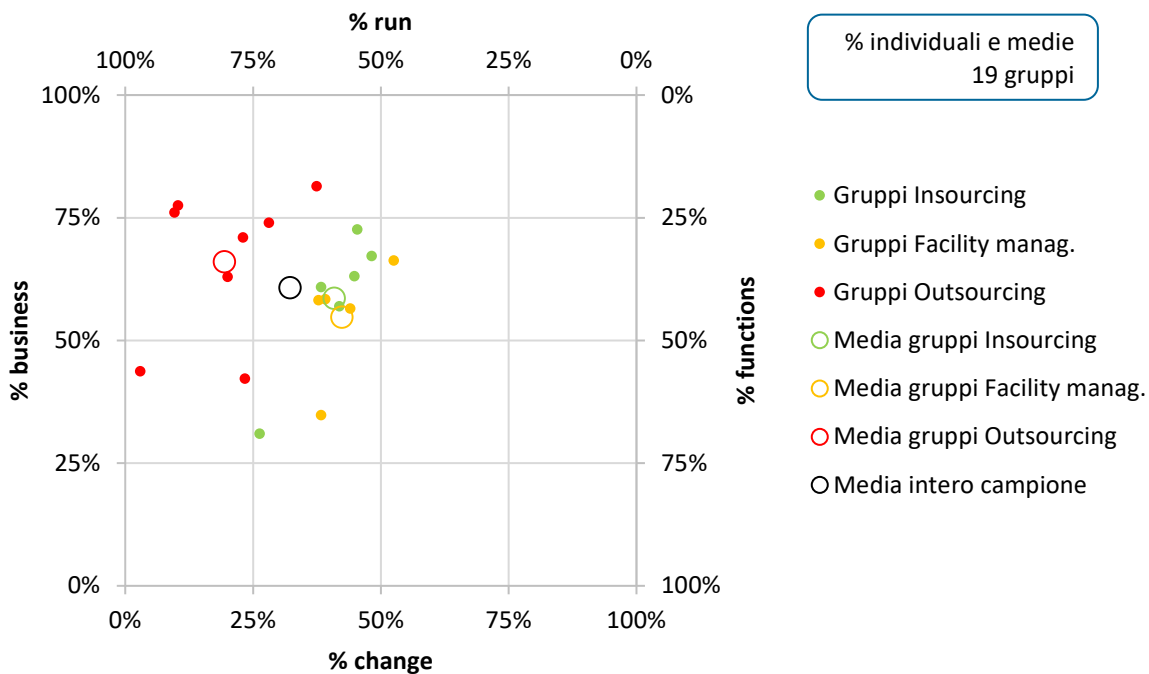


Figura 132 - Iniziative progettuali per interventi di compliance - gruppi Principali

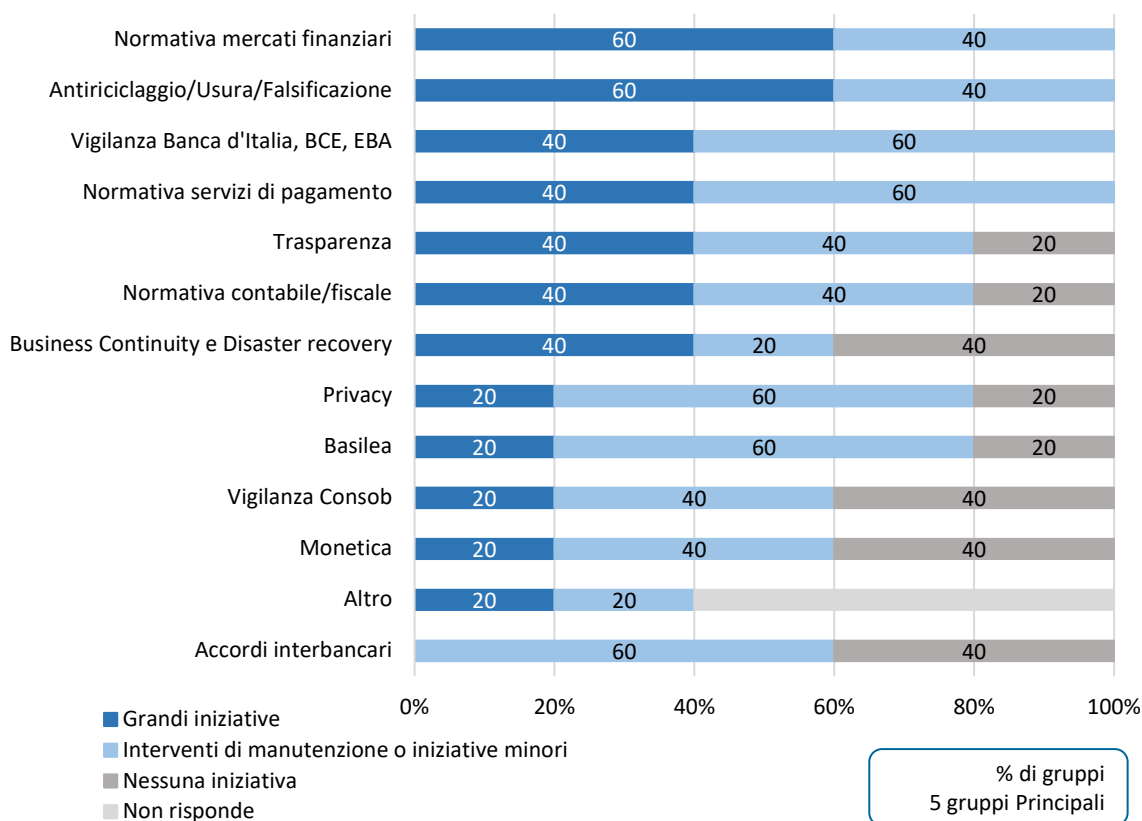


Figura 133 - Iniziative progettuali per interventi di compliance - gruppi Medi

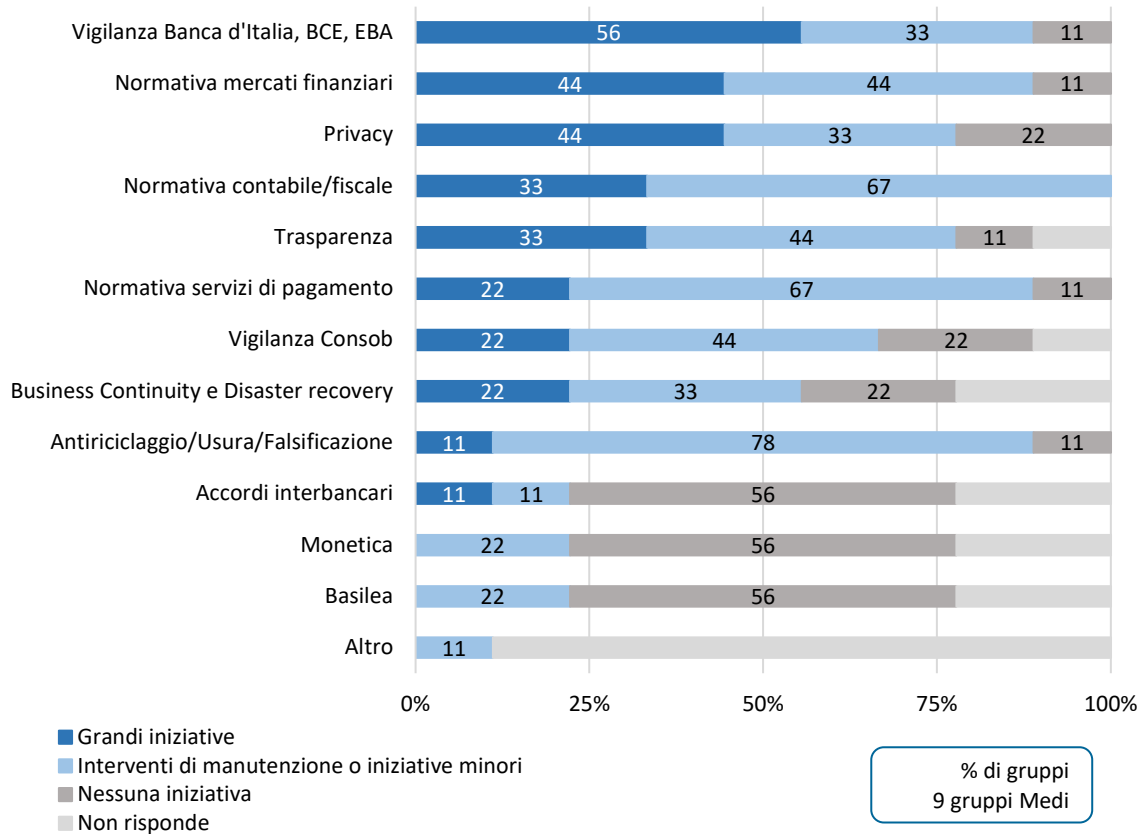


Figura 134 - Iniziative progettuali per interventi di compliance - gruppi Piccoli

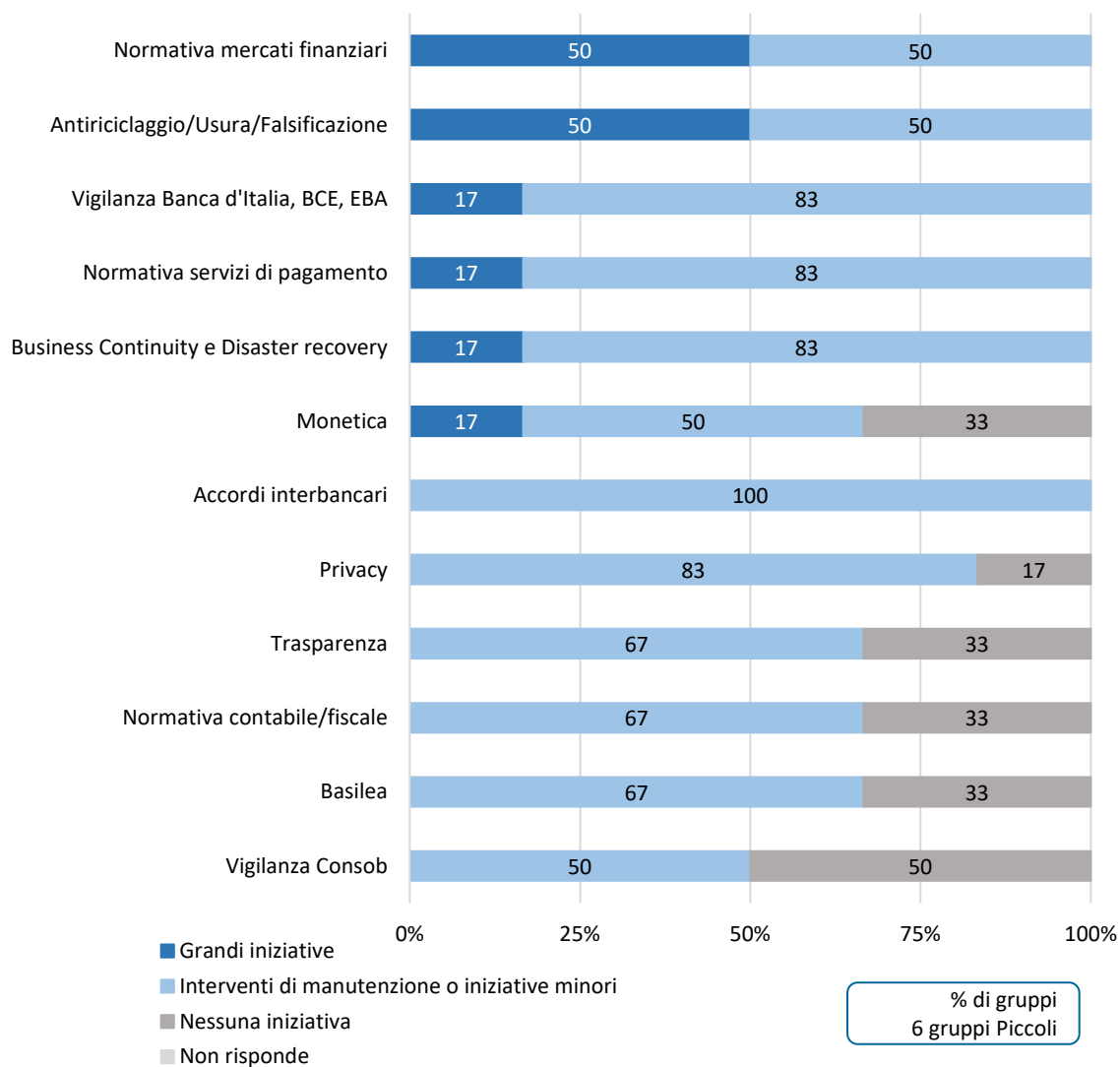


Figura 135 - Finalità dei progetti di innovazione tecnologica nel 2022: gruppi Principali

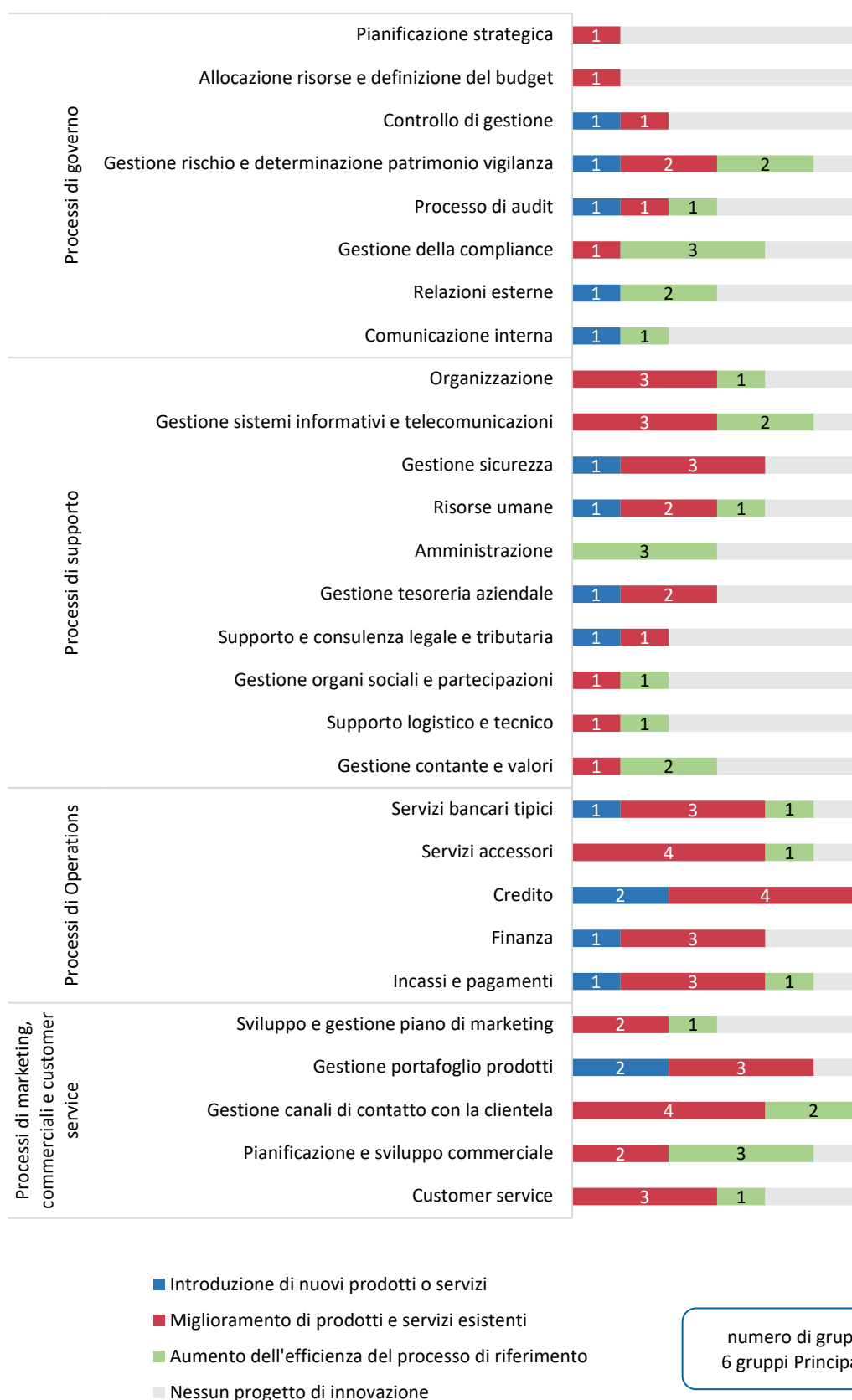


Figura 136 - Finalità dei progetti di innovazione tecnologica nel 2022: gruppi Medi

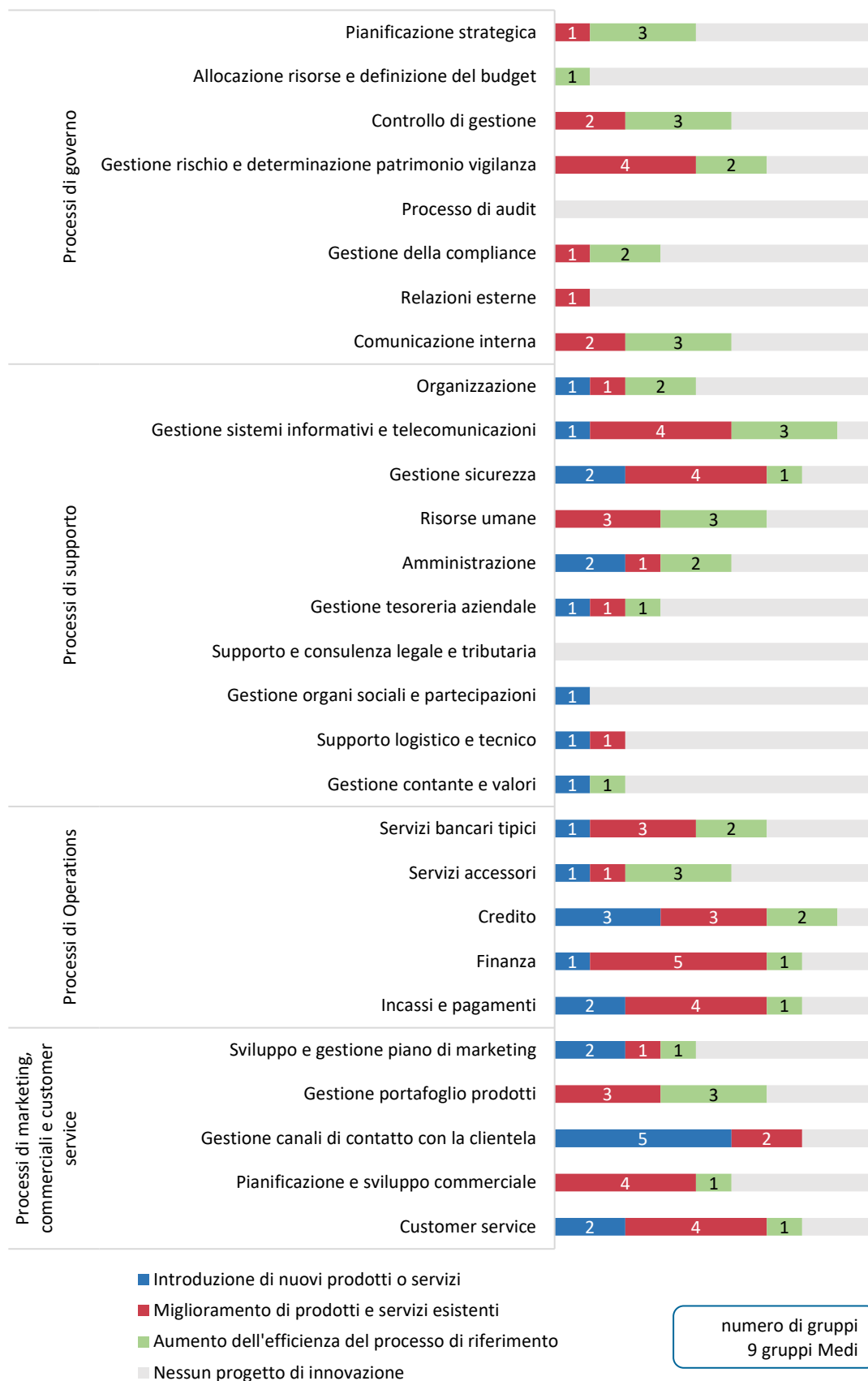
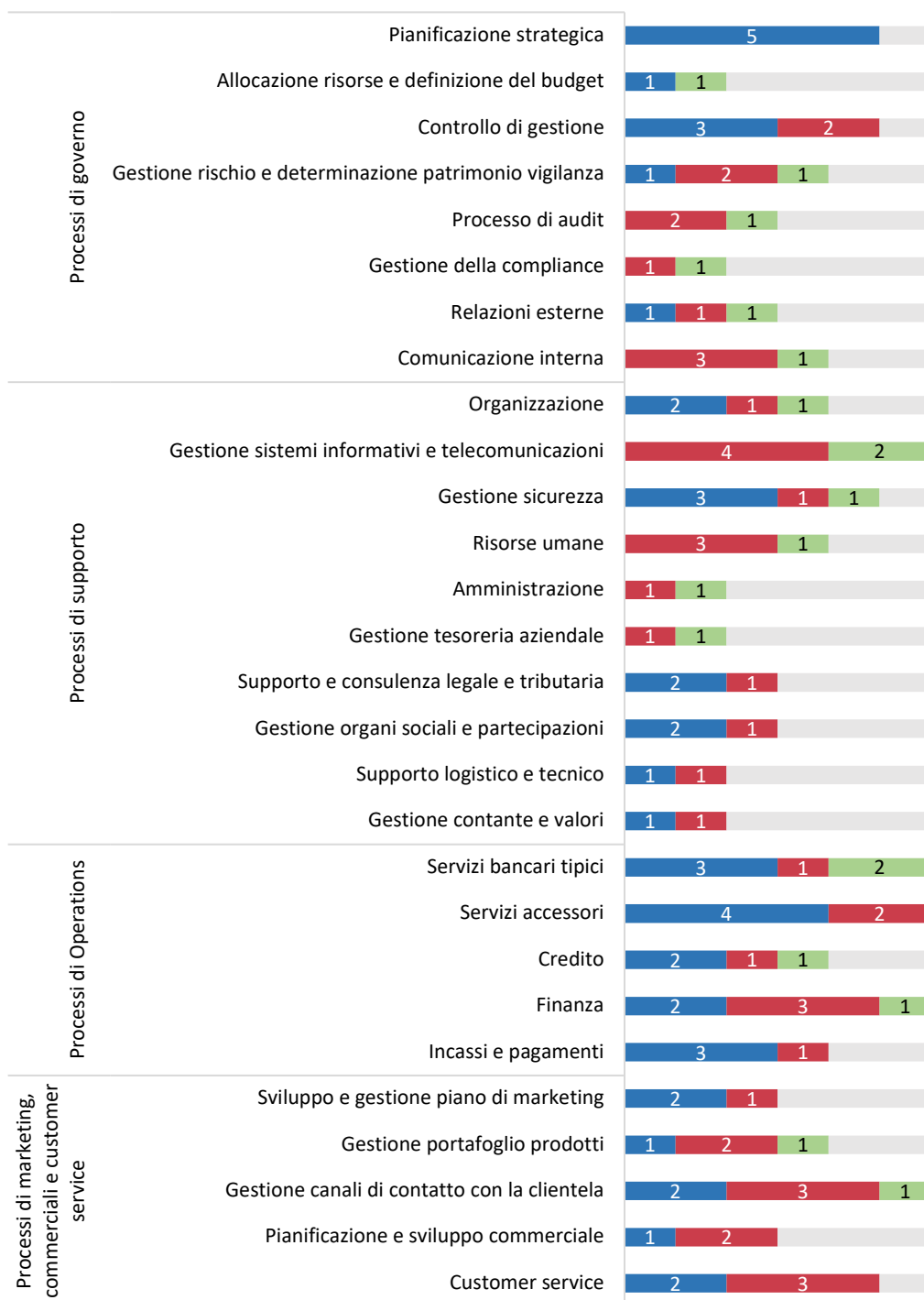


Figura 137 - Finalità dei progetti di innovazione tecnologica nel 2022: gruppi Piccoli



- Introduzione di nuovi prodotti o servizi
- Miglioramento di prodotti e servizi esistenti
- Aumento dell'efficienza del processo di riferimento
- Nessun progetto di innovazione

numero di gruppi
6 gruppi Piccoli

Figura 138 - Allocazione FTE del personale IT nelle aree tematiche per modello di sourcing

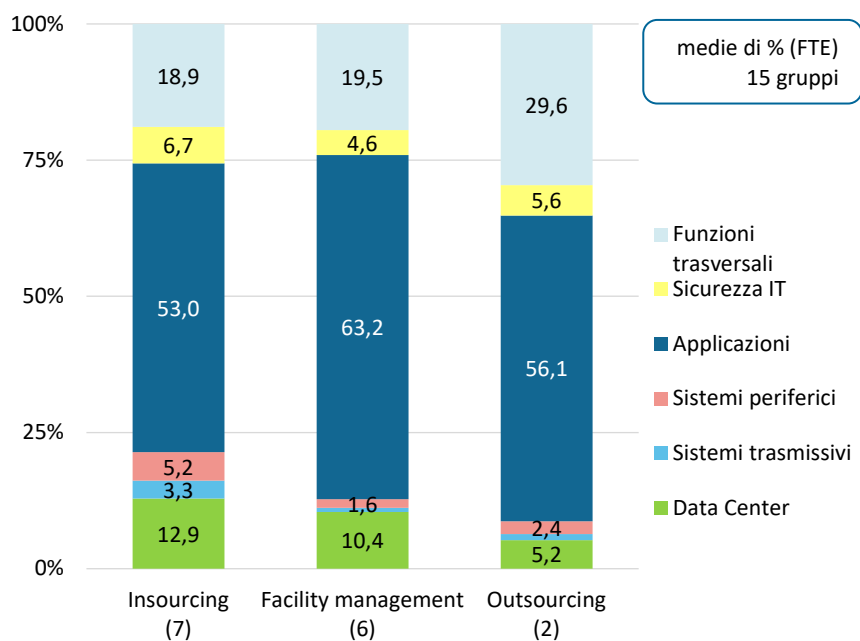


Figura 139 - Allocazione FTE del personale IT nelle aree tematiche - gruppi con meno di 50 dipendenti IT

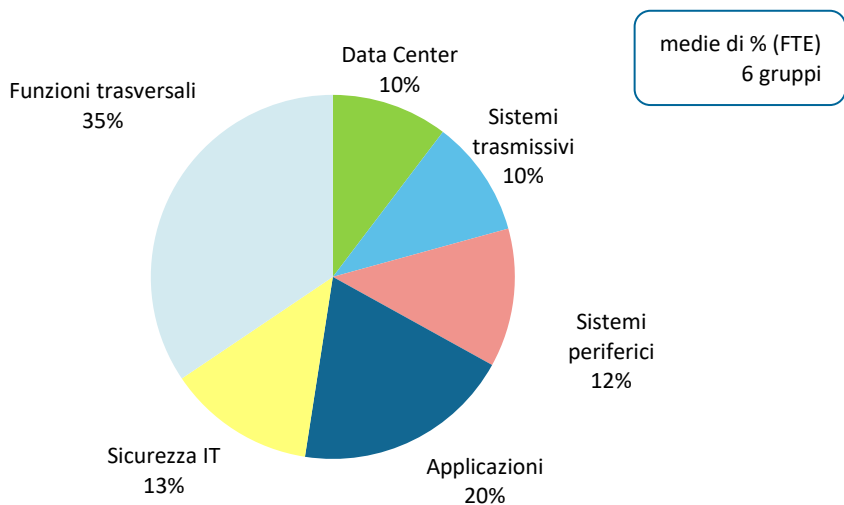


Figura 140 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT - gruppi Principali

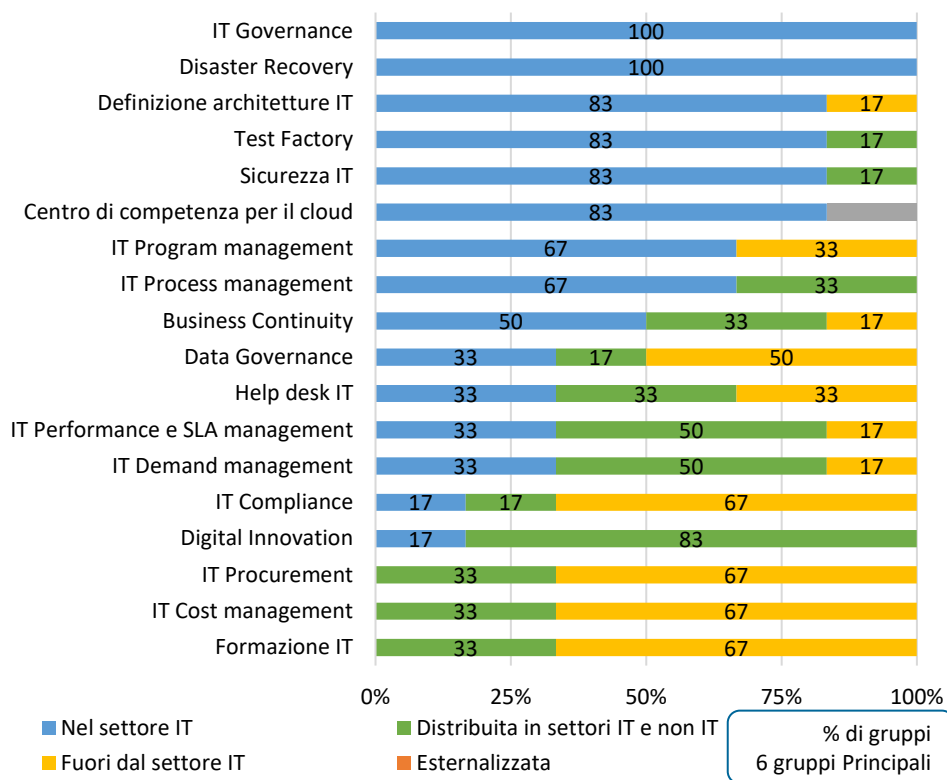


Figura 141 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT - gruppi Medi

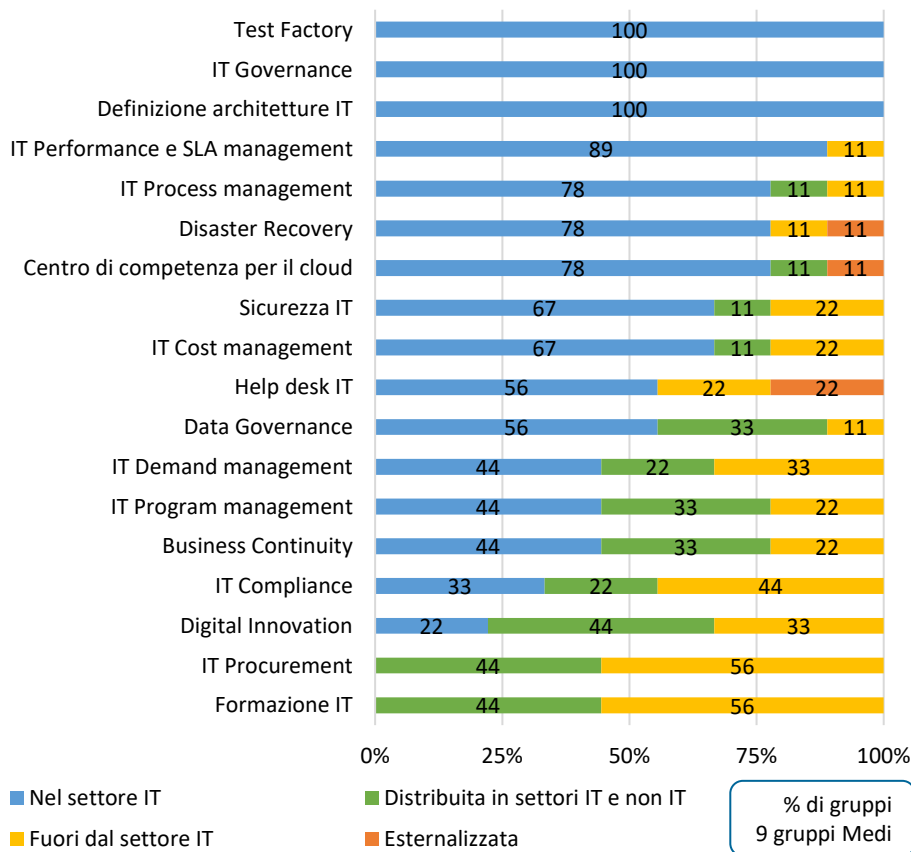


Figura 142 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT - gruppi Piccoli

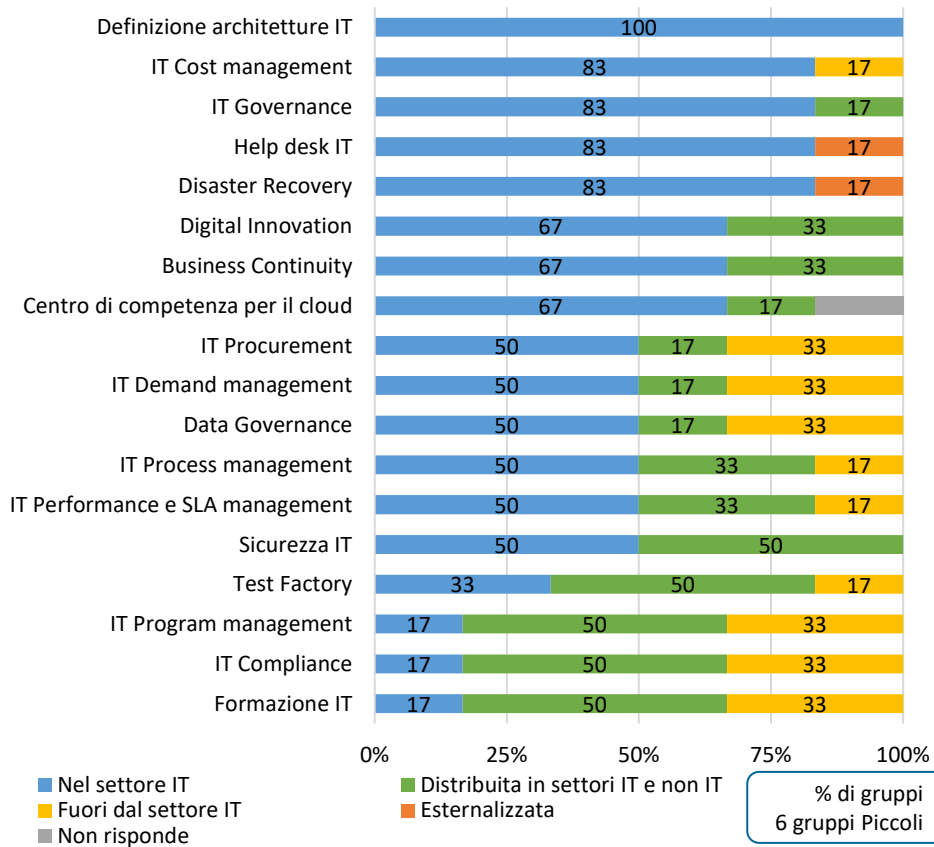


Figura 143 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere (medie di %)

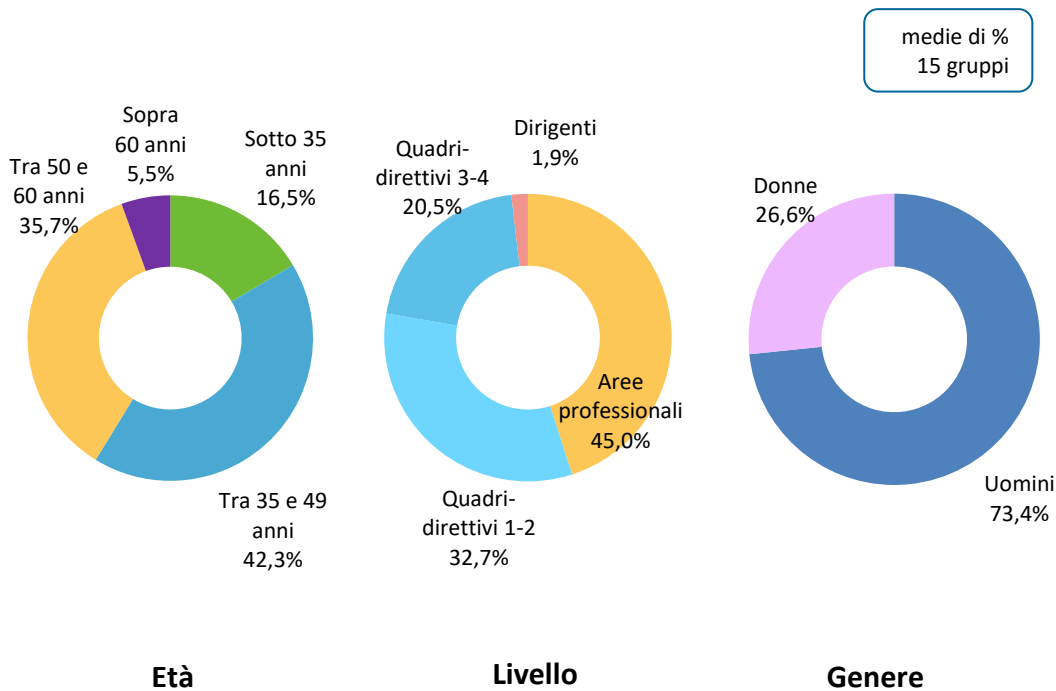


Figura 144 - Personale IT per genere e livello contrattuale (medie di %)

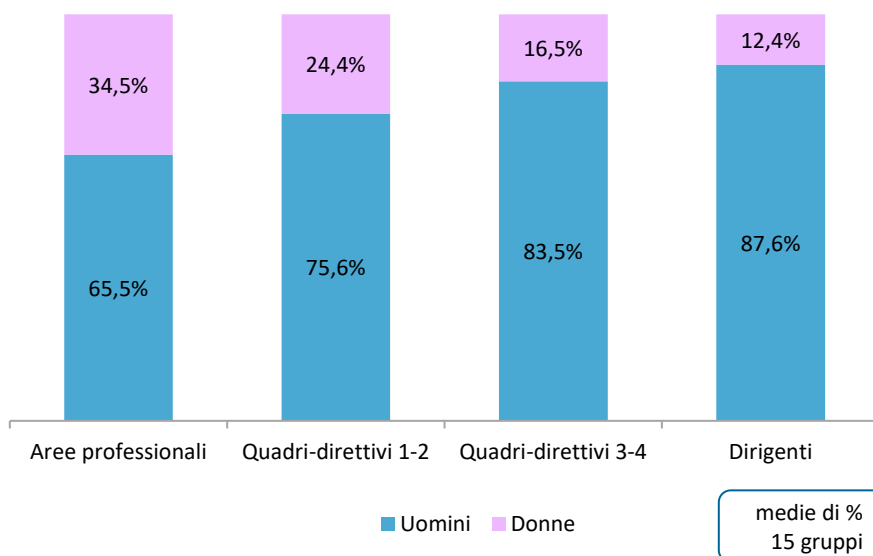


Figura 145 - Personale IT per genere ed età (medie di %)

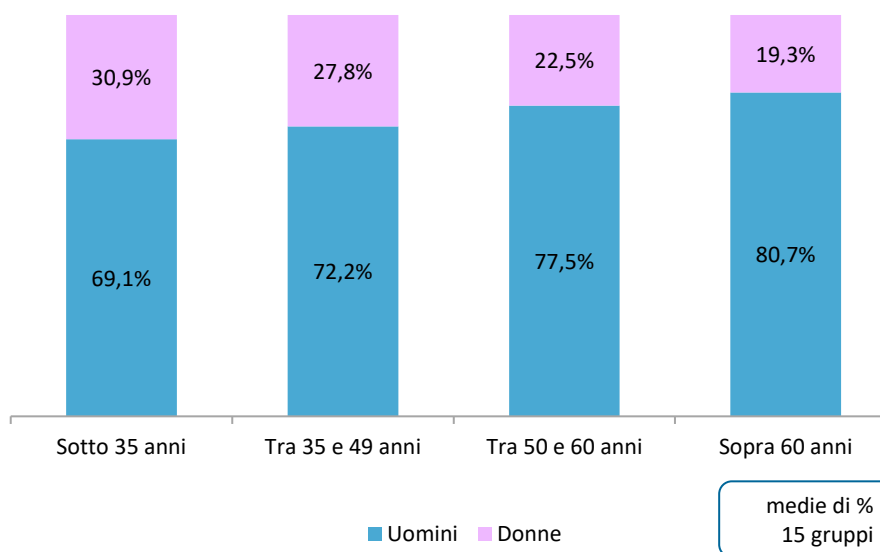


Figura 146 - Personale IT per genere ed età: andamento 2020-2022

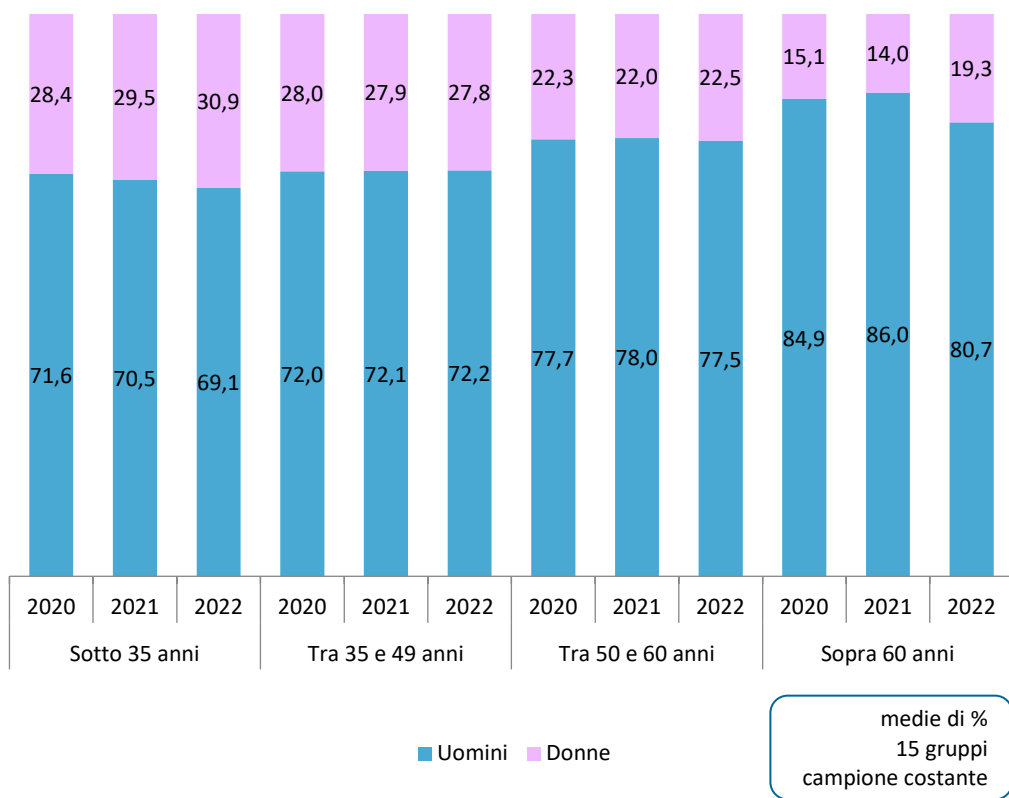


Figura 147 - Personale IT per età e livello contrattuale (medie di %)

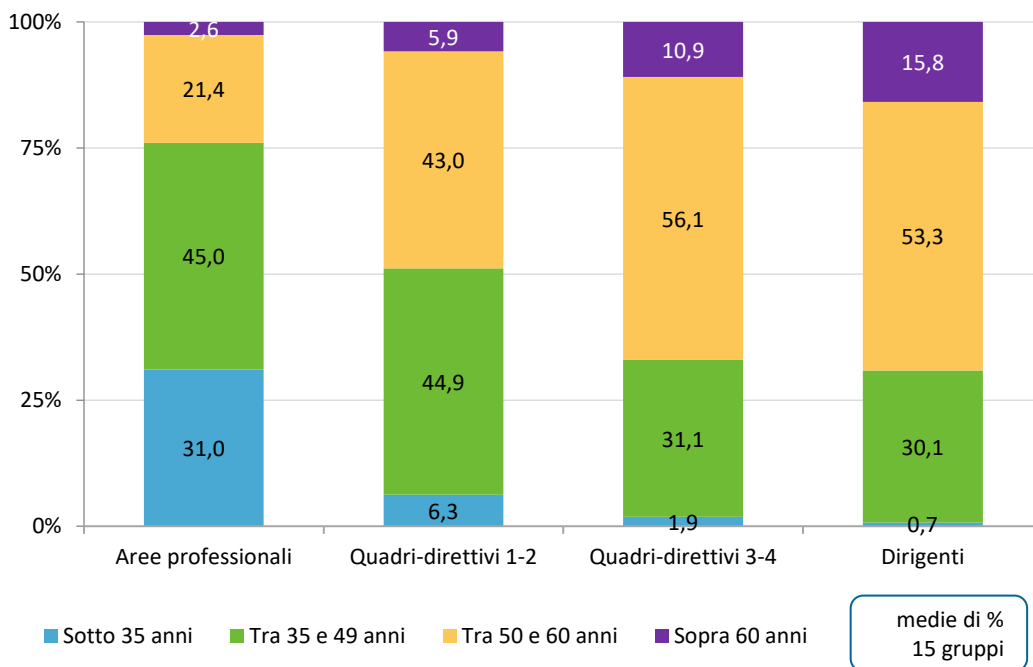


Figura 148 - Personale IT per età e livello contrattuale: andamento 2020-2022

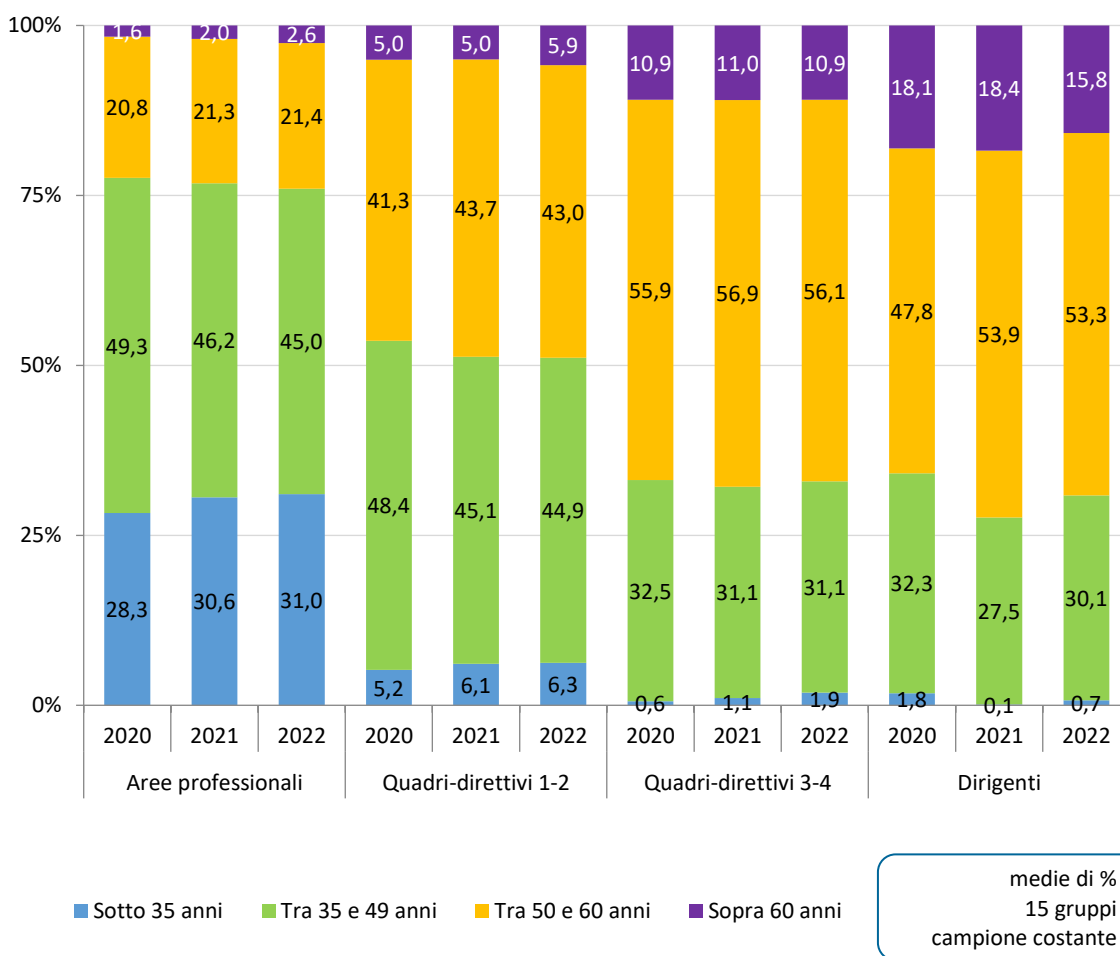


Figura 149 - Personale IT per livello contrattuale e classe dimensionale (medie di %)

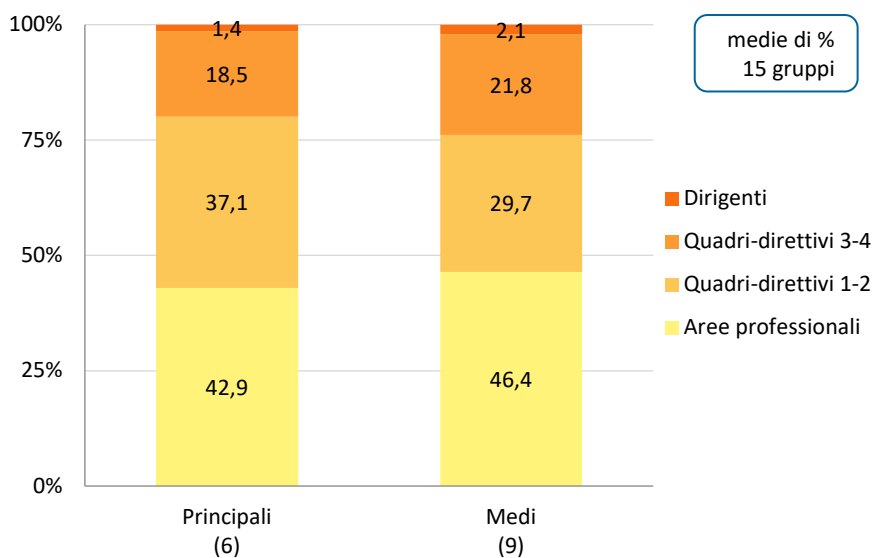


Tabella 13 - Ripartizione del TCO: 18 gruppi (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2022	
		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	1,20	1,47	1,05	0,14	2,30	1,51	0,49	0,07	0,01	0,32	0,20	8,76	
2.01	Software	Software di base e middleware	1,18	2,25	0,06		1,12	0,01			0,38	0,03	5,03	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso		0,05			0,64	0,17	0,05	8,66	6,33	0,53	0,24	16,67
3.00	Personale interno	0,53	1,01	0,34	0,11	0,71	0,19	0,05	5,03	2,96	0,81	1,65	13,39	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	8,99	4,33	1,35	0,05	1,07	0,83	1,46	2,50	5,79	0,57	0,62	27,54
4.12		Altri servizi	1,77	1,21	2,50	0,70	0,46	0,36	0,27	5,62	2,83	0,59	1,11	17,43
4.21		Personale esterno	0,21	0,42	0,07		0,10	0,02		4,59	1,73	0,35	0,23	7,73
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,04	0,04	0,01					0,50	0,04	0,15	0,20	0,98
5.00	Altri costi IT	0,08	0,17	0,10		0,06	0,01		0,23	0,20	0,12	1,49	2,47	
6.00	Totale costi IT (TCO)	13,99	10,96	5,49	1,00	6,45	3,11	2,33	27,20	19,89	3,82	5,76	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,04	0,30	0,06	0,01	0,03	0,01	0,32	0,65	0,02	0,06	0,87	2,37	
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	13,95	10,66	5,43	0,99	6,41	3,10	2,00	26,55	19,87	3,76	4,89	97,63	
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)	6,68	2,60	2,47	0,05	6,80	1,75		29,40	30,50	0,27	19,49	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	2,74	6,81	1,68	0,20	15,73	6,60	0,40	49,84	4,85	4,40	6,75	100	
11.00	Investimenti IT	1,69	5,42	1,46	0,40	11,96	3,87	0,41	58,02	3,94	6,06	6,78	100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	13,31	10,69	5,38	1,01	6,48	2,86	2,18	28,59	19,88	3,89	5,72	100	

Tabella 14 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Principali (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2022	
		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	3,10	2,11	2,49	0,12	2,13	2,06		0,20	0,03	0,44	0,13	12,81	
2.01	Software	Software di base e middleware	2,97	3,31	0,08		0,76	0,02			0,42	0,06	7,63	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso	0,01	0,16			0,87	0,08		12,06	8,30	0,68	0,09	22,26
3.00	Personale interno		0,77	1,46	0,36	0,07	0,56	0,12		6,44	2,89	1,03	2,12	15,84
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	1,75	2,33	0,85	0,01	0,68	0,35	0,97	1,09	2,27	0,23	0,38	10,91
4.12		Altri servizi	1,65	1,33	2,19	0,77	0,06	0,33	0,32	6,61	1,21	0,37	1,41	16,26
4.21		Personale esterno	0,29	0,61	0,20		0,21	0,02	0,01	2,60	2,68	0,47	0,03	7,12
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,12	0,10	0,03					0,93	0,01	0,29	0,18	1,67
5.00	Altri costi IT		0,21	0,27	0,30		0,12	0,01		0,50	0,36	0,14	3,60	5,50
6.00	Totale costi IT (TCO)		10,86	11,69	6,52	0,97	5,39	2,98	1,31	30,43	17,75	4,09	8,00	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica												0,54	0,54
8.00	Totale costi IT (TCO) netti		10,86	11,69	6,52	0,97	5,39	2,98	1,31	30,43	17,75	4,09	7,46	99,46
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)		0,93	1,94	2,09	0,08	0,82	3,12		51,39	0,61	0,05	38,98	100
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		5,07	6,43	2,01	0,19	8,24	3,36	0,03	49,10	6,56	1,71	17,29	100
11.00	Investimenti IT		3,08	7,10	1,87	0,33	6,69	1,64		51,50	7,19	2,66	17,93	100
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)		9,81	11,88	6,39	1,11	5,13	2,55	1,20	31,41	17,91	4,41	8,20	100

Tabella 15 - Ripartizione del TCO: 15 gruppi Principali e Medi (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2022	
		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
1.00	Hardware	1,44	1,66	1,18	0,11	2,14	1,61	0,59	0,08	0,01	0,29	0,22	9,33	
2.01	Software	Software di base e middleware	1,41	2,62	0,04		1,09	0,02			0,42	0,03	5,62	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso		0,06			0,55	0,20	0,06	10,29	7,50	0,54	0,24	19,46
3.00	Personale interno	0,63	1,14	0,33	0,07	0,67	0,19	0,06	5,81	3,31	0,87	1,90	14,97	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	3,98	5,19	0,76	0,05	1,25	0,44	0,94	2,31	3,48	0,58	0,69	19,69
4.12		Altri servizi	1,08	1,35	2,50	0,78	0,49	0,30	0,32	6,73	2,20	0,71	1,31	17,77
4.21		Personale esterno	0,25	0,50	0,09		0,12	0,02		5,51	2,08	0,42	0,28	9,27
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,05	0,04	0,01					0,45	0,03	0,14	0,23	0,96
5.00	Altri costi IT	0,09	0,20	0,13		0,07			0,28	0,24	0,10	1,79	2,91	
6.00	Totale costi IT (TCO)	8,94	12,78	5,04	1,02	6,38	2,79	1,97	31,46	18,86	4,08	6,68	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,05	0,36	0,08	0,01	0,04	0,02	0,39	0,78	0,02	0,07	1,04	2,85	
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	8,89	12,42	4,96	1,01	6,34	2,78	1,58	30,68	18,84	4,02	5,64	97,15	
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)	6,68	2,60	2,47	0,05	6,80	1,75		29,40	30,50	0,27	19,49	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	3,28	7,02	1,98	0,24	8,14	3,62	0,48	59,14	5,82	2,17	8,10	100	
11.00	Investimenti IT	2,02	5,66	1,53	0,48	8,26	3,07	0,49	63,34	4,73	2,48	7,93	100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	8,43	12,46	4,91	1,04	6,24	2,69	1,81	32,83	18,81	4,15	6,62	100	

Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 9 gruppi Medi (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2022	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server farm	Reti dati e fonìa 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	0,34	1,36	0,31	0,10	2,14	1,32	0,99			0,18	0,27	7,02	
2.01	Software	Software di base e middleware	0,38	2,17			1,30	0,01			0,42		4,29	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					0,34	0,28	0,10	9,11	6,96	0,45	0,35	17,60
3.00	Personale interno	0,54	0,92	0,30	0,07	0,74	0,24	0,09	5,39	3,59	0,77	1,75	14,40	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	5,46	7,10	0,71	0,09	1,64	0,50	0,91	3,13	4,30	0,82	0,89	25,55
4.12		Altri servizi	0,70	1,36	2,71	0,79	0,77	0,28	0,32	6,80	2,86	0,93	1,24	18,78
4.21		Personale esterno	0,22	0,43	0,01		0,05	0,02		7,45	1,68	0,39	0,44	10,71
4.22		Servizi professionali di consulenza						0,01		0,13	0,04	0,04	0,27	0,49
5.00	Altri costi IT	0,01	0,16	0,01		0,04			0,14	0,17	0,07	0,58	1,18	
6.00	Totale costi IT (TCO)	7,65	13,50	4,05	1,06	7,04	2,66	2,41	32,15	19,60	4,08	5,79	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,08	0,60	0,13	0,01	0,07	0,03	0,65	1,30	0,04	0,11	1,37	4,39	
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	7,57	12,90	3,93	1,04	6,97	2,64	1,77	30,85	19,56	3,97	4,42	95,61	
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)	12,43	3,27	2,84	0,02	12,77	0,39		7,41	60,38	0,50		100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	2,09	7,40	1,95	0,28	8,08	3,80	0,79	65,84	5,33	2,47	1,97	100	
11.00	Investimenti IT	1,32	4,70	1,31	0,58	9,30	4,02	0,82	71,23	3,09	2,37	1,26	100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	7,51	12,86	3,92	0,99	6,97	2,79	2,22	33,77	19,41	3,98	5,57	100	

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

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2022	
		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
1.00	Hardware		0,52	0,38	0,27	3,12	1,02				0,46	0,10	5,88	
2.01	Software	Software di base e middleware		0,38	0,20		1,27				0,14	0,06	2,05	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					1,04	0,01		0,51	0,47	0,49	0,21	2,73
3.00	Personale interno		0,39	0,42	0,28	0,92	0,18	0,04	1,11	1,20	0,51	0,41	5,47	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	34,05		4,29		0,13	2,78	4,05	3,42	17,33	0,48	0,25	66,78
4.12		Altri servizi	5,23	0,52	2,46	0,32	0,32	0,67		0,10	5,96		0,12	15,71
4.21		Personale esterno		0,03										0,03
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,03						0,74	0,11	0,17		1,04
5.00	Altri costi IT						0,06				0,24	0,02	0,32	
6.00	Totale costi IT (TCO)	39,28	1,87	7,75	0,87	6,80	4,72	4,09	5,88	25,06	2,50	1,16	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	39,28	1,87	7,75	0,87	6,80	4,72	4,09	5,88	25,06	2,50	1,16	100	
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)													
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		5,76	0,18		53,67	21,51		3,30		15,59		100	
11.00	Investimenti IT		4,23	1,10		30,47	7,85		31,42		23,93	1,01	100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	37,73	1,82	7,73	0,86	7,70	3,73	4,00	7,39	25,21	2,59	1,24	100	

Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi Insourcing (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2022	
		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	3,04	2,74	2,33	0,13	2,42	1,94	1,27			0,52	0,37	14,76	
2.01	Software	Software di base e middleware	2,86	3,70	0,07		0,58	0,03			0,42	0,05	7,72	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					0,94	0,40	0,13	13,73	8,26	0,37	0,48	24,32
3.00	Personale interno	0,77	1,77	0,54	0,09	0,88	0,36	0,12	7,70	2,31	0,77	1,58	16,88	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	0,67	1,37	0,24	0,01	0,79	0,27	0,23	1,34	1,07	0,23	1,32	7,54
4.12		Altri servizi	1,41	1,18	3,16	1,15	0,08	0,27	0,59	5,74	0,86	0,51	1,89	16,84
4.21		Personale esterno	0,25	0,45	0,16		0,13	0,04	0,01	2,06	1,98	0,25	0,49	5,83
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,10	0,09	0,03			0,01		0,82	0,03	0,26	0,34	1,68
5.00	Altri costi IT	0,11	0,33	0,11		0,07			0,25	0,13	0,04	3,40	4,44	
6.00	Totale costi IT (TCO)	9,20	11,63	6,65	1,37	5,88	3,33	2,36	31,64	14,64	3,39	9,93	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,66	0,10			0,03	0,08	1,45	0,05		2,22	4,59	
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	9,20	10,96	6,55	1,37	5,88	3,29	2,28	30,18	14,59	3,39	7,71	95,41	
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)	0,93	1,94	2,09	0,08	0,82	3,12		51,39	0,61	0,05	38,98	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	5,96	8,41	2,69	0,30	7,35	2,67	1,04	45,95	7,57	1,86	16,20	100	
11.00	Investimenti IT	3,49	8,96	2,54	0,40	6,77	1,53	1,05	47,53	8,50	2,54	16,68	100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	8,22	11,71	6,53	1,38	5,73	2,93	2,05	32,79	15,07	3,61	9,99	100	

Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Facility Management (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2022	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂				E ₁
1.00	Hardware	0,07	0,95	0,20	0,12	2,17	1,77		0,20	0,03	0,08	0,11	5,69	
2.01	Software	Software di base e middleware	0,20	2,05	0,01		1,01				0,55		3,82	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso	0,01	0,16			0,25	0,04		9,53	8,08	0,92	0,05	19,04
3.00	Personale interno	0,60	0,59	0,17	0,07	0,55	0,04		4,40	4,35	1,06	2,04	13,87	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	8,11	8,52	1,36	0,04	1,88	0,79	2,07	3,21	3,06	0,69	0,08	29,81
4.12		Altri servizi	0,69	1,10	2,03	0,49	0,88	0,15		2,30	1,54	0,35	0,96	10,48
4.21		Personale esterno	0,33	0,58	0,03		0,14			10,70	2,77	0,76	0,10	15,42
4.22		Servizi professionali di consulenza								0,13	0,03	0,02	0,16	0,34
5.00	Altri costi IT	0,10	0,12	0,18		0,10			0,34	0,29	0,11	0,29	1,53	
6.00	Totale costi IT (TCO)	10,10	14,08	3,97	0,73	6,98	2,80	2,07	30,81	20,14	4,54	3,78	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,12	0,13	0,08	0,02	0,10		0,88	0,26		0,17	0,01	1,77	
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	9,98	13,95	3,89	0,71	6,88	2,80	1,19	30,55	20,14	4,37	3,77	98,23	
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)	12,43	3,27	2,84	0,02	12,77	0,39		7,41	60,38	0,50		100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	1,26	6,78	1,39	0,16	8,85	5,95		65,68	5,56	3,02	1,34	100	
11.00	Investimenti IT	0,98	3,68	0,72	0,27	5,93	5,89		77,22	1,91	3,05	0,36	100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	9,91	13,21	3,80	0,75	6,76	2,99	2,03	33,36	19,20	4,42	3,56	100	

Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi Outsourcing (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2022	
		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
1.00	Hardware		0,31	0,27	0,17	2,28	0,61				0,30	0,06	4,02	
2.01	Software	Software di base e middleware		0,46	0,12		2,00				0,10	0,03	2,72	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso				0,67			0,53	1,52	0,29	0,12	3,14	
3.00	Personale interno	0,10	0,47	0,28	0,18	0,66	0,12	0,02	2,04	2,20	0,58	1,28	7,93	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	21,70	3,44	2,89	0,11	0,49	1,67	2,43	3,26	15,68	0,89	0,27	52,83
4.12		Altri servizi	3,58	1,38	2,12	0,34	0,50	0,76	0,14	9,44	7,14	1,00	0,20	26,59
4.21		Personale esterno		0,20						0,82	0,14		0,03	1,18
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,02						0,50	0,08	0,13	0,04	0,76
5.00	Altri costi IT			0,01		0,01	0,04		0,08	0,20	0,26	0,26	0,85	
6.00	Totale costi IT (TCO)	25,38	6,28	5,70	0,80	6,60	3,20	2,59	16,65	26,95	3,56	2,30	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	25,38	6,28	5,70	0,80	6,60	3,20	2,59	16,65	26,95	3,56	2,30	100,00	
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)													
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		4,58	0,60	0,12	35,72	12,91		36,25	0,18	9,64		100	
11.00	Investimenti IT		2,56	0,83	0,58	26,47	4,71		49,67		14,59	0,60	100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	24,53	6,24	5,67	0,81	7,20	2,62	2,54	16,98	27,42	3,65	2,35	100	

Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 28 banche (medie di %)

Fattori produttivi			Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2022		
			Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni						
			Mainframe A ₁	Server farm A ₂	Reti dati e fonia fissa B ₁	Fonia mobile B ₂	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₃	Sviluppo e manutenzione evolutiva D ₁	Manutenzione adattativa e correttiva D ₂				E ₁	E ₂
1.00	Hardware		0,51	0,75	0,39	0,21	1,64	0,86	0,45	0,04	0,01	0,15	0,04	5,04		
2.01	Software	SW di base e middleware	0,80	1,21	0,05		0,88	0,01				0,24	0,02	3,20		
2.02		SW applicativo in licenza d'uso		0,05			0,70	0,02		8,01	4,30	0,41	0,04	13,53		
3.00	Personale interno		0,41	0,58	0,22	0,08	0,53	0,07	0,01	3,93	1,61	0,59	1,23	9,27		
4.01	Servizi da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT		2,49	1,56	0,56	0,01	2,37	0,19	0,28	3,03	3,46	0,17	0,20	14,31
4.02			Altri servizi		0,56		0,58	0,05	0,30		0,29	1,24	0,79	0,24	0,16	4,21
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT		9,31	5,79	2,10	0,09	1,23	0,72	0,83	3,86	5,01	0,59	0,62	30,15
4.12			Altri servizi		0,65	0,95	2,31	0,58	1,09	0,26	0,15	6,14	1,81	0,46	1,50	15,91
4.21		Personale esterno		0,09	0,27	0,03		0,16			1,59	0,65	0,20	0,03	3,03	
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,01	0,02						0,11	0,05	0,10	0,16	0,45	
5.00	Altri costi IT		0,05	0,06	0,07		0,08	0,06		0,16	0,13	0,08	0,23	0,91		
6.00	Totale costi IT (TCO)		14,88	11,23	6,32	1,02	8,97	2,20	2,01	28,10	17,82	3,23	4,22	100		
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,03	0,02	0,02		0,03		0,21	0,18	0,37	0,04	0,05	0,94		
8.00	Totale costi IT (TCO) netti		14,85	11,21	6,30	1,01	8,95	2,20	1,80	27,92	17,45	3,20	4,17	99,07		
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)*		2,10	6,56	4,60	0,20	17,35	5,53	0,03	48,06	4,93	3,85	6,77	100		
11.00	Investimenti IT**		2,16	3,92	2,86	0,39	19,51	2,51	0,04	58,33	4,73	4,36	1,19	100		
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)		14,75	11,29	6,24	1,03	8,77	1,92	1,93	28,84	17,99	3,20	4,04	100		

* valori calcolati su un campione di 22 banche (non considerate 6 banche che non hanno indicato ammortamenti)

** valori calcolati su un campione di 20 banche (non considerate 8 banche che non hanno indicato investimenti)

Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 7 banche Maggiori (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2022		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni						
		Mainframe	Server farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentralizzati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva					
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F		
1.00	Hardware	1,59	1,77	0,87	0,18	2,38	2,27		0,17	0,03	0,14	0,04	9,44		
2.01	Software	SW di base e middleware	2,32	2,33	0,08		0,95	0,02			0,46	0,05	6,21		
2.02		SW applicativo in licenza d'uso	0,01	0,14			0,71	0,07		10,42	6,67	0,82	0,04	18,87	
3.00	Personale interno	0,90	1,23	0,29	0,11	0,68	0,11		4,99	2,36	1,00	1,57	13,25		
4.01	Servizi da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT												
4.02			Altri servizi												
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	5,17	2,97	1,05	0,04	1,31	0,59	1,09	0,79	1,98	0,12	0,15	15,27
4.12			Altri servizi	1,98	1,69	2,00	0,90	0,70	0,46	0,29	12,11	1,01	1,02	4,38	26,55
4.21		Personale esterno	0,31	0,69	0,12		0,19	0,02	0,01	4,57	1,58	0,61	0,02	8,11	
4.22	Servizi professionali di consulenza	0,03	0,03	0,01					0,05	0,01	0,16	0,12	0,41		
5.00	Altri costi IT	0,19	0,25	0,26		0,11	0,01		0,44	0,31	0,13	0,19	1,88		
6.00	Totale costi IT (TCO)	12,50	11,09	4,69	1,24	7,03	3,55	1,40	33,54	13,96	4,46	6,56	100		
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,10	0,08	0,02	0,02	0,06			0,21		0,14		0,63		
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	12,40	11,00	4,66	1,22	6,97	3,55	1,40	33,33	13,96	4,32	6,56	99,37		
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)*	6,58	7,27	2,62	0,46	8,22	5,01	0,08	57,60	8,42	2,63	1,12	100		
11.00	Investimenti IT**	7,19	8,13	2,72	0,64	5,27	2,41	0,07	59,35	9,59	3,54	1,08	100		
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	12,53	11,36	4,73	1,39	6,31	2,98	1,32	33,66	14,52	4,77	6,44	100		

* valori calcolati su un campione di 6 banche (non considerata 1 banca che non ha indicato ammortamenti)

** valori calcolati su un campione di 6 banche (non considerata 1 banca che non ha indicato investimenti)

Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 4 banche Grandi (medie di %)

Fattori produttivi			Aree tematiche								Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2022			
			Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni						
			Mainframe	Server farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentralizzati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva				Manutenzione adattativa e correttiva		
			A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F		
1.00	Hardware			0,74	0,23	0,01	1,30	0,65				0,06		3,00		
2.01	Software	SW di base e middleware	0,15	2,42	0,01	0,01	1,89					0,37		4,86		
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,32	0,03		9,83	4,44	0,48	0,04	15,15		
3.00	Personale interno		0,37	0,48	0,15	0,04	0,25	0,04		5,98	3,21	0,60	2,01	13,14		
4.01	Servizi da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT													
4.02			Altri servizi													
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT		6,27	5,52	0,39	0,14	0,74	0,18	1,35	4,76	7,12	1,45	0,25	28,18
4.12			Altri servizi		0,56	1,93	2,93	0,49	0,92	0,52	0,17	11,76	6,10	1,25	1,21	27,84
4.21		Personale esterno		0,07	0,64	0,03		0,05				3,10	1,70	0,27	0,18	6,03
4.22		Servizi professionali di consulenza										0,08	0,04	0,06	0,29	0,47
5.00	Altri costi IT		0,02	0,02	0,02		0,03			0,31	0,37	0,17	0,38	1,33		
6.00	Totale costi IT (TCO)		7,45	11,75	3,76	0,69	5,49	1,44	1,52	35,83	22,99	4,72	4,36	100		
7.00	Ricavi IT posti a rettifica				0,08		0,09		1,34	0,64	0,08	0,01		2,24		
8.00	Totale costi IT (TCO) netti		7,45	11,75	3,68	0,69	5,40	1,44	0,18	35,19	22,90	4,72	4,36	97,76		
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,22	5,77	1,17	0,17	7,84	1,48		79,78	1,35	2,15	0,06	100		
11.00	Investimenti IT		0,03	3,21	0,77	0,88	13,65	2,46		75,83	1,96	1,11	0,09	100		
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)		7,31	11,52	3,66	0,74	5,79	1,65	1,53	35,60	23,48	4,41	4,30	100		

Tabella 24 - Ripartizione del TCO: 2 banche Medie (medie di %)

Fattori produttivi			Aree tematiche								Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2022		
			Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
			Mainframe	Server farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva				Manutenzione adattativa e correttiva	
			A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F	
1.00	Hardware			0,01	0,04	0,08	2,14	1,18	0,03					3,47	
2.01	Software	SW di base e middleware		0,04			0,04	0,05				0,03		0,16	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					3,76			15,42	4,26	0,04		23,48	
3.00	Personale interno						0,33	0,08		0,20	0,04	1,08	2,35	4,07	
4.01	Servizi da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT		2,14	0,81		28,10		0,66	13,10	0,79	0,43	46,04	
4.02			Altri servizi			5,20				3,99	0,23		0,50	0,02	9,95
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT				0,04	0,40	0,43	0,24	0,99		1,27	3,37	
4.12			Altri servizi			4,87	2,23			0,78	0,44		0,25	0,86	9,42
4.21		Personale esterno													
4.22		Servizi professionali di consulenza													
5.00	Altri costi IT												0,04	0,04	
6.00	Totale costi IT (TCO)			2,19	10,92	2,31	34,41	1,70	5,88	29,62	6,08	2,35	4,55	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica							0,01	0,19	0,49			0,70	1,39	
8.00	Totale costi IT (TCO) netti			2,19	10,92	2,31	34,41	1,69	5,69	29,13	6,08	2,35	3,85	98,61	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			0,09	16,43	0,22	21,89	1,83	0,14	44,79	7,34	0,25	7,01	100	
11.00	Investimenti IT				16,61	0,13	22,42	1,15	0,15	44,93	7,32	0,31	6,97	100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)			1,82	10,54	1,94	34,89	1,41	4,97	31,50	6,28	2,26	4,38	100	

Tabella 25 - Ripartizione del TCO: 10 banche Piccole (Piccole A e B) (medie di %)

Fattori produttivi			Aree tematiche								Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2022		
			Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
			Mainframe	Server farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva				Manutenzione adattativa e correttiva	
			A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F	
1.00	Hardware		0,30	0,53	0,24	0,45	1,90	0,32	1,25			0,29	0,09	5,37	
2.01	Software	SW di base e middleware	0,55	0,61	0,08		0,77					0,10	0,02	2,13	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso		0,03			0,53			6,88	3,09	0,31	0,06	10,91	
3.00	Personale interno		0,38	0,50	0,30	0,12	0,86	0,10	0,01	4,91	1,03	0,33	0,67	9,21	
4.01	Servizi da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	6,17	0,74	0,70		0,29	0,52	0,64	1,64	0,79	0,20	0,34	12,03
4.02			Altri servizi	1,57								0,02			1,59
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	18,19	8,51	2,68	0,07	1,68	1,18	0,90	3,81	7,55	0,62	0,73	45,91
4.12			Altri servizi	0,21	0,35	2,77	0,36	1,82	0,20		3,22	1,86	0,01	0,29	11,10
4.21		Personale esterno			0,01			0,31							0,32
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,02						0,23	0,12	0,16	0,22	0,75
5.00	Altri costi IT						0,13	0,15				0,07	0,34	0,69	
6.00	Totale costi IT (TCO)		27,38	11,31	6,76	1,00	8,29	2,48	2,81	20,71	14,42	2,07	2,77	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica										1,00			1,00	
8.00	Totale costi IT (TCO) netti		27,38	11,31	6,76	1,00	8,29	2,48	2,81	20,71	13,42	2,07	2,77	99,00	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)*		0,74	9,16	0,74	0,07	29,87	10,26		24,21	1,68	7,29	15,99	100	
11.00	Investimenti IT**			2,78	0,75	0,04	35,52	3,92		44,42	2,44	9,63	0,50	100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)		27,07	11,33	6,71	0,98	7,98	2,05	2,82	22,53	14,24	1,91	2,38	100	

* valori calcolati su un campione di 8 banche (non considerate 2 banche che non hanno indicato ammortamenti)

** valori calcolati su un campione di 6 banche (non considerate 4 banche che non hanno indicato investimenti)

Tabella 26 - Ripartizione del TCO: 4 banche Piccole A (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2022	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F	
1.00	Hardware		1,03	0,56	0,17	2,25	0,77				0,34	0,07	5,20	
2.01	Software	SW di base e middleware	0,32	0,15		1,01					0,10	0,04	1,63	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso				0,80			7,35	5,89	0,23	0,16	14,44	
3.00	Personale interno		0,33	0,24	0,21	1,61	0,06	0,03	1,73	0,96	0,33	1,45	6,95	
4.01	Servizi da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	1,06	0,20		0,68			1,90	1,18	0,47	0,84	6,34
4.02			Altri servizi											
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	27,36		1,73	0,11	0,79	1,44	2,40	13,01	0,37	0,19	47,41
4.12			Altri servizi		0,51	3,03	0,38	0,25	0,51		7,92	4,64	0,03	0,09
4.21		Personale esterno		0,02										0,02
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,02						0,32	0,08			0,42
5.00	Altri costi IT						0,04				0,18	0,01	0,24	
6.00	Totale costi IT (TCO)	27,36	3,30	5,91	0,76	6,72	2,17	1,47	21,63	25,76	2,05	2,86	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica									2,50			2,50	
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	27,36	3,30	5,91	0,76	6,72	2,17	1,47	21,63	23,26	2,05	2,86	97,50	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		6,09	0,95	0,11	17,49	16,13		20,12	3,36	10,74	25,00	100	
11.00	Investimenti IT*		5,55	1,51	0,08	33,98	7,85		25,90	4,88	19,25	1,01	100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	27,35	2,90	5,49	0,72	6,83	1,49	1,49	24,43	25,04	1,96	2,30	100	

* valori calcolati su un campione di 3 banche (non considerata 1 banca che non ha indicato investimenti)

Tabella 27 - Ripartizione del TCO: 6 banche Piccole B (medie di %)

Fattori produttivi			Aree tematiche								Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2022		
			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	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		0,51	0,19	0,03	0,63	1,66	0,02	2,09			0,25	0,10	5,49	
2.01	Software	SW di base e middleware	0,92	0,80	0,04		0,61					0,09		2,46	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso		0,05			0,36			6,57	1,22	0,36		8,56	
3.00	Personale interno		0,63	0,62	0,34	0,06	0,35	0,12		7,03	1,07	0,33	0,16	10,71	
4.01	Servizi da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	10,28	0,53	1,02		0,04	0,87	1,07	1,46	0,52	0,02	15,81	
4.02		Altri servizi		2,61							0,03				2,65
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	12,07	14,19	3,31	0,12	2,72	1,45	0,54	4,74	3,90	0,78	1,09	44,92
4.12			Altri servizi	0,36	0,25	2,59	0,34	2,87			0,09			0,42	6,93
4.21		Personale esterno					0,52								0,52
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,01	0,02						0,16	0,15	0,26	0,37	0,97
5.00	Altri costi IT						0,21	0,22					0,56	0,99	
6.00	Totale costi IT (TCO)		27,39	16,65	7,33	1,16	9,34	2,68	3,71	20,09	6,86	2,09	2,70	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT (TCO) netti		27,39	16,65	7,33	1,16	9,34	2,68	3,71	20,09	6,86	2,09	2,70	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)*		1,48	12,22	0,53	0,03	42,26	4,39		28,29		3,83	6,98	100	
11.00	Investimenti IT**						37,05			62,95				100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)		26,88	16,95	7,52	1,16	8,75	2,42	3,70	21,26	7,04	1,88	2,43	100	

* valori calcolati su un campione di 4 banche (non considerate 2 banche che non hanno indicato ammortamenti)

** valori calcolati su un campione di 3 banche (non considerate 3 banche che non hanno indicato investimenti)

Tabella 28 - Ripartizione del TCO: 5 banche Particolare operatività (Private banking e Corporate and investment banking) (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2022		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni						
		Mainframe A ₁	Server farm A ₂	Reti dati e fonia fissa B ₁	Fonia mobile B ₂	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₃	Sviluppo e manutenzione evolutiva D ₁	Manutenzione adattativa e correttiva D ₂				E ₁	E ₂
1.00	Hardware			0,07	0,27		0,15						0,49		
2.01	Software	SW di base e middleware		0,35			0,51					0,18		1,03	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,09			2,49	3,31	0,12		6,01	
3.00	Personale interno			0,16	0,11					0,34	1,10	0,32	0,77	2,79	
4.01	Servizi da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	1,60	6,37	1,44	0,04	1,44			8,45	17,47	0,40	0,45	37,65
4.02			Altri servizi			1,19	0,27	1,68			6,79	4,45	1,16	0,87	16,41
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	3,49	6,84	4,60	0,19	1,07	0,55	0,09	8,98	4,07	0,76	1,08	31,73
4.12			Altri servizi		0,71	0,30		0,76			1,42	0,13	0,02	0,35	3,69
4.21		Personale esterno									0,03	0,04	0,06	0,02	0,14
4.22		Servizi professionali di consulenza												0,05	0,06
5.00	Altri costi IT														
6.00	Totale costi IT (TCO)		5,09	14,49	7,92	0,50	5,69	0,55	0,09	28,49	30,57	3,01	3,59	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT (TCO) netti		5,09	14,49	7,92	0,50	5,69	0,55	0,09	28,49	30,57	3,01	3,59	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)*			2,06	21,02		9,14			54,70	12,24	0,80	0,05	100	
11.00	Investimenti IT**						23,03			75,37		1,61		100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)		5,09	14,74	7,74	0,50	5,74	0,55	0,09	28,27	30,65	2,98	3,65	100	

* valori calcolati su un campione di 2 banche (non considerate 3 banche che non hanno indicato ammortamenti)

** valori calcolati su un campione di 2 banche (non considerate 3 banche che non hanno indicato investimenti)

Indice delle figure

Figura 1 - Rappresentatività del campione dei gruppi per totale attivo.....	9
Figura 2 - Rappresentatività del campione delle banche per fondi intermediati.....	11
Figura 3 - TCO: andamento 2018-2022 e previsione	16
Figura 4 - TCO: confronto tra previsione e consuntivo 2022	16
Figura 5 - TCO per classe dimensionale: andamento 2018-2022 e previsione.....	17
Figura 6 - TCO senza costi di integrazione, per classe dimensionale: andamento 2018-2022 e previsione.....	18
Figura 7 - TCO con e senza costi di integrazione, per classe dimensionale: numeri indice 2018-2022	19
Figura 8 - TCO per modello di sourcing: andamento 2018-2022 e previsione	19
Figura 9 - TCO senza costi di integrazione, per modello di sourcing: andamento 2018-2022 e previsione.....	20
Figura 10 - TCO con e senza costi di integrazione, per modello di sourcing: numeri indice 2018- 2022	20
Figura 11 - Variazione individuale del TCO 2022/2021.....	21
Figura 12 - Variazione individuale del TCO 2022/2021, per classe dimensionale	21
Figura 13 - Principali cause di aumento del TCO.....	22
Figura 14 - Principali cause di riduzione del TCO	22
Figura 15 - Costi di integrazione complessivi: andamento 2018-2022 e previsione	23
Figura 16 - Costi di integrazione individuali: andamento 2018-2022 e previsione	23
Figura 17 - Costi di integrazione per aree tematiche.....	24
Figura 18 - TCO per aree tematiche	24
Figura 19 - TCO del Data center: ripartizione individuale tra Mainframe e Server farm.....	25
Figura 20 - Cash out IT per aree tematiche.....	25
Figura 21 - Cash out individuale per la Sicurezza IT	26
Figura 22 - Cash out per la Sicurezza IT: andamento 2018-2022.....	26
Figura 23 - TCO e cash out per la Sicurezza IT: andamento 2018-2022.....	27
Figura 24 - TCO per aree tematiche: andamento 2020-2022	27
Figura 25 - TCO per fattori produttivi	28
Figura 26 - TCO per fattori produttivi e modello di sourcing.....	29
Figura 27 - TCO per fattori produttivi: andamento 2018-2022 e previsione - valori assoluti.....	30
Figura 28 - TCO per fattori produttivi: andamento 2020-2022 - valori %.....	31
Figura 29 - TCO per la Sicurezza IT, per fattori produttivi.....	31
Figura 30 - Cash out IT per aree funzionali	32
Figura 31 - Cash out IT per processi.....	33
Figura 32 - Cash out IT per aree funzionali: andamento 2020-2022	34
Figura 33 - Cash out IT per aree funzionali e run/change.....	34
Figura 34 - Cash out IT per run/change e classe dimensionale.....	35
Figura 35 - Cash out IT per business/functions, run/change: valori individuali e per classe dimensionale.....	35
Figura 36 - Cash out IT individuale per servizi in public cloud	36

Figura 37 - Cash out IT per servizi in public cloud: ripartizione per classe dimensionale e modello di sourcing	37
Figura 38 - Cash out IT individuale per la compliance.....	37
Figura 39 - Cash out IT per la compliance: andamento 2018-2022.....	38
Figura 40 - Cash out IT per la compliance: ripartizione per ambito	38
Figura 41 - Iniziative progettuali per interventi di compliance	39
Figura 42 - Cash out IT individuale per l'open banking	40
Figura 43 - Cash out IT per aree tematiche: ripartizione tra spese correnti e investimenti	41
Figura 44 - Investimenti IT per aree tematiche	41
Figura 45 - Investimenti IT per aree tematiche: andamento 2020-2022	42
Figura 46 - Investimenti IT: previsione 2023 rispetto al 2022.....	42
Figura 47 - Investimenti IT in HW e SW	43
Figura 48 - Investimenti IT in HW e SW: ripartizione per aree tematiche.....	43
Figura 49 - Andamento indicatori a campione costante (estratto da Tabella 5)	45
Figura 50 - Attività dei gruppi bancari	53
Figura 51 - Modello di sourcing IT prevalente.....	54
Figura 52 - Caratterizzazione del fornitore IT prevalente	54
Figura 53 - Collocazione attività di sviluppo e gestione dei servizi IT per aree tematiche.....	55
Figura 54 - Sourcing IT dei servizi applicativi.....	56
Figura 55 - Utilizzo del public cloud per servizi applicativi.....	57
Figura 56 - Public cloud service provider per servizi applicativi.....	58
Figura 57 - Ambiti di collaborazione con FinTech.....	59
Figura 58 - Collaborazione con FinTech e tecnologie (vista 1)	59
Figura 59 - Collaborazione con FinTech e tecnologie (vista 2)	60
Figura 60 - Iniziative di green IT per l'efficientamento energetico	61
Figura 61 - Iniziative di green IT intraprese, previste o in valutazione - valori individuali	62
Figura 62 - Iniziative di green IT sui processi interni	62
Figura 63 - Iniziative sul quantum computing	63
Figura 64 - Reperimento delle competenze sul quantum computing.....	63
Figura 65 - Ambiti di studio e ricerca sul quantum computing	64
Figura 66 - Iniziative di post quantum cryptography.....	64
Figura 67 - Open banking: ambiti e modalità realizzative di servizi a valore aggiunto	65
Figura 68 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche.....	66
Figura 69 - Finalità dei progetti di innovazione tecnologica nel 2022.....	67
Figura 70 - Rapporto personale IT / totale dipendenti per classe dimensionale	68
Figura 71 - Rapporto personale IT / totale dipendenti per modello di sourcing.....	69
Figura 72 - Rapporto personale IT / totale dipendenti: andamento 2020-2022.....	69
Figura 73 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere	70
Figura 74 - Personale IT per genere e livello contrattuale	71
Figura 75 - Personale IT per genere e livello contrattuale: andamento 2020-2022	71
Figura 76 - Personale IT per genere ed età.....	72
Figura 77 - Personale IT per età e livello contrattuale	72
Figura 78 - Personale IT per livello contrattuale e classe dimensionale	73
Figura 79 - Personale IT per età e classe dimensionale.....	73
Figura 80 - Allocazione FTE del personale IT nelle aree tematiche	74
Figura 81 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT	75
Figura 82 - Formazione IT: offerta gratuita e a pagamento	76
Figura 83 - Formazione IT: partecipanti, durata e costi	77
Figura 84 - Competenze IT: livelli as is e to be per ambiti/profili IT	78
Figura 85 - Competenze IT: gap analysis as is - to be	79
Figura 86 - Competenze IT: modalità di reperimento	80

Figura 87 - Modalità di lavoro mista, da remoto e in presenza	81
Figura 88 - Entità del ricorso al lavoro da remoto	81
Figura 89 - Numero di Posti di Lavoro standard per dipendente	82
Figura 90 - Posti di Lavoro standard per tipologia	82
Figura 91 - Tipologie di Posti di Lavoro per attività standard: andamento 2020-2022	83
Figura 92 - TCO delle banche per aree tematiche	86
Figura 93 - Cash out IT delle banche per aree tematiche	86
Figura 94 - TCO delle banche per fattori produttivi	87
Figura 95 - TCO delle banche per fattori produttivi e classe dimensionale	87
Figura 96 - Investimenti IT delle banche: ripartizione tra HW e SW a consuntivo e in previsione..	88
Figura 97 - Investimenti IT delle banche: ripartizione tra HW e SW per aree tematiche	88
Figura 98 - Investimenti IT delle banche: previsione 2023 rispetto al 2022	89
Figura 99 - Attività delle banche	92
Figura 100 - Banche multi e mono-operative	92
Figura 101 - Modello di sourcing IT prevalente delle banche	93
Figura 102 - Proprietà, sviluppo e gestione del Data center delle banche	94
Figura 103 - Sviluppo e gestione delle Applicazioni delle banche	94
Figura 104 - Rappresentatività del campione delle banche per sportelli e dipendenti.....	95
Figura 105 - Attività bancaria dei gruppi per classe dimensionale	95
Figura 106 - Variazione individuale del TCO consuntivo 2022/previsione 2022	96
Figura 107 - TCO per aree tematiche e classe dimensionale	96
Figura 108 - TCO per aree tematiche e modello di sourcing	96
Figura 109 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Principali	97
Figura 110 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Principali	97
Figura 111 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Medi.....	98
Figura 112 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Medi.....	98
Figura 113 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Piccoli.....	99
Figura 114 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Piccoli.....	99
Figura 115 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Insourcing	100
Figura 116 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Insourcing	100
Figura 117 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Facility management	101
Figura 118 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Facility management.....	101
Figura 119 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Oustourcing	102
Figura 120 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Outsourcing	102
Figura 121 - TCO per fattori produttivi - gruppi Principali	103
Figura 122 - TCO per fattori produttivi - gruppi Medi.....	103
Figura 123 - TCO per fattori produttivi - gruppi Piccoli.....	104
Figura 124 - Cash out IT per aree funzionali - gruppi Principali	104
Figura 125 - Cash out IT per processi - gruppi Principali.....	105
Figura 126 - Cash out IT per aree funzionali - gruppi Medi.....	105
Figura 127 - Cash out IT per processi - gruppi Medi	106
Figura 128 - Cash out IT per aree funzionali - gruppi Piccoli.....	106
Figura 129 - Cash out IT per processi - gruppi Piccoli	107
Figura 130 - Cash out IT per run/change e modello di sourcing.....	108
Figura 131 - Cash out IT per business/functions, run/change: valori individuali e per modello di sourcing.....	108
Figura 132 - Iniziative progettuali per interventi di compliance - gruppi Principali	109
Figura 133 - Iniziative progettuali per interventi di compliance - gruppi Medi.....	109
Figura 134 - Iniziative progettuali per interventi di compliance - gruppi Piccoli	110
Figura 135 - Finalità dei progetti di innovazione tecnologica nel 2022: gruppi Principali.....	111
Figura 136 - Finalità dei progetti di innovazione tecnologica nel 2022: gruppi Medi	112

Figura 137 - Finalità dei progetti di innovazione tecnologica nel 2022: gruppi Piccoli	113
Figura 138 - Allocazione FTE del personale IT nelle aree tematiche per modello di sourcing	114
Figura 139 - Allocazione FTE del personale IT nelle aree tematiche - gruppi con meno di 50 dipendenti IT.....	114
Figura 140 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT - gruppi Principali	115
Figura 141 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT - gruppi Medi	115
Figura 142 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT - gruppi Piccoli.....	116
Figura 143 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere (medie di %)	116
Figura 144 - Personale IT per genere e livello contrattuale (medie di %)	117
Figura 145 - Personale IT per genere ed età (medie di %)	117
Figura 146 - Personale IT per genere ed età: andamento 2020-2022.....	118
Figura 147 - Personale IT per età e livello contrattuale (medie di %)	118
Figura 148 - Personale IT per età e livello contrattuale: andamento 2020-2022	119
Figura 149 - Personale IT per livello contrattuale e classe dimensionale (medie di %)	119

Indice delle tabelle

Tabella 1 - Classificazione dei gruppi per dimensione (in ordine di cod. ABI)	10
Tabella 2 - Classificazione dei gruppi per modello di sourcing IT	10
Tabella 3 - Classificazione delle banche per dimensione e operatività	11
Tabella 4 - Cash out IT per la compliance: ripartizione per ambito e classe dimensionale	39
Tabella 5 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: campione costante di 19 gruppi	46
Tabella 6 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Principali	47
Tabella 7 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 9 gruppi Medi.....	48
Tabella 8 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Piccoli.....	49
Tabella 9 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi Insourcing	50
Tabella 10 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Facility Management	51
Tabella 11 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 8 gruppi Outsourcing	52
Tabella 12 - Indicatori: 33 banche (intero campione).....	91
Tabella 13 - Ripartizione del TCO: 18 gruppi (medie di %).....	120
Tabella 14 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Principali (medie di %).....	121
Tabella 15 - Ripartizione del TCO: 15 gruppi Principali e Medi (medie di %).....	122
Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 9 gruppi Medi (medie di %)	123
Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 3 gruppi Piccoli (medie di %)	124
Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi Insourcing (medie di %).....	125
Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Facility Management (medie di %).....	126
Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi Outsourcing (medie di %).....	127
Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 28 banche (medie di %)	128
Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 7 banche Maggiori (medie di %).....	129
Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 4 banche Grandi (medie di %)	130
Tabella 24 - Ripartizione del TCO: 2 banche Medie (medie di %).....	131
Tabella 25 - Ripartizione del TCO: 10 banche Piccole (Piccole A e B) (medie di %)	132
Tabella 26 - Ripartizione del TCO: 4 banche Piccole A (medie di %).....	133
Tabella 27 - Ripartizione del TCO: 6 banche Piccole B (medie di %).....	134
Tabella 28 - Ripartizione del TCO: 5 banche Particolare operatività (Private banking e Corporate and investment banking) (medie di %)	135

