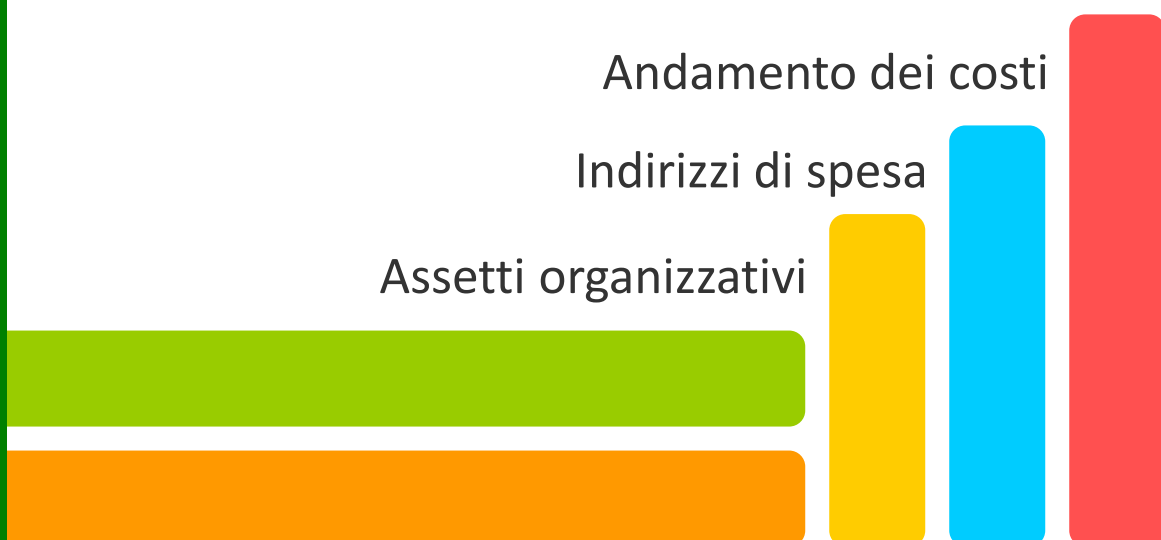


## Rilevazione sull'IT nel settore bancario italiano

Profili economici e organizzativi

Esercizio 2020





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

---

Profili economici e organizzativi  
Esercizio 2020

Rif. RILECO-2020 – 24

CIPA, 2021

**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](http://www.cipa.it)

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

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



*Membri del gruppo  
interbancario*

**Banca d'Italia – CIPA** Paola Paparo  
Daniela Raimondi  
Fabrizio Crocetti  
Domenico Petrucciani  
Francesco Cavallo  
Daniela D'Amicis  
Matteo Elia  
**ABI Lab** Marco Rotoloni  
**Banca Nazionale del Lavoro** Carlo Cotroneo  
Francesco Ziaco  
**Monte dei Paschi di Siena** Silvia China  
Paolo Menichetti  
Sabrina Ghilardi  
**UniCredit** Santo Leonardo  
Sabrina Scanu  
**Credito Emiliano – CREDEM** Paolo Torelli  
Sara Giroldi  
**Mediolanum** Luca Concetti  
Milena Gobbi  
**Intesa Sanpaolo** Claudio Paglia  
Antonio Melina  
Stefano Gaffuri  
Rosario Ilardo  
**Deutsche Bank** Daniele Colombo  
Serena Schilardi  
Daniela Trovato  
**Sella** Roberto Mosca Balma  
**Banco di Desio e della Brianza** Luca Dettori  
**Cassa Centrale Banca** Federico Andreatta  
**Banco BPM** Giorgio Vivori  
Sara Poffe  
Grazia Jose Nori  
**Credito Valtellinese** Carmen Vanotti  
**BPER Banca** Michele Vetturi  
**Banca Popolare di Sondrio** Marco Tempra  
Anna Fumasoni  
Elisa Guglielmana  
**Banca Popolare dell'Alto Adige** Philip Weissensteiner  
**Cassa di Risparmio di Asti** Paola De Zordi  
Alessio Vessoso  
Paolo Cerrato  
**Banca Carige** Alessandra Ravera  
**Crédit Agricole Italia** Daniele Andrisani  
Maria Libera Granatiero  
Carmine De Bellis  
**La Cassa di Ravenna** Eleonora Baglioni  
Alessandro Cela  
**ICCREA Banca** Marco Esposito  
Marco Giulianis  
**Mediobanca** Alessandro Campanini  
Gaetano Di Luca

**Dexia Crediop** Pasquale Tedesco  
Alessandro De Luca  
**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. Questa edizione comprende anche un approfondimento dedicato agli impatti dell’emergenza COVID-19 sull’operatività bancaria.

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. La Rilevazione tecnologica è corredata da una sezione dedicata al monitoraggio dei principali trend tecnologici nel settore bancario.

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

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

IL PRESIDENTE DELLA CIPA

Ebe BULTRINI

IL DIRETTORE GENERALE DELL’ABI

Giovanni SABATINI





---

# Indice

<b>Sintesi dei risultati dell'indagine</b> .....	<b>3</b>
<b>Evoluzione del settore bancario italiano</b> .....	<b>7</b>
<b>Caratteristiche del campione</b> .....	<b>9</b>
<b>Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici</b> .....	<b>11</b>
1.1 Andamento dei costi IT .....	11
1.2 Costi IT per aree tematiche .....	19
1.3 Costi IT per fattori produttivi .....	24
1.4 Cash out IT per aree funzionali e processi .....	27
1.5 Ripartizione del cash out IT tra Run e Change .....	29
1.6 Cash out IT per la compliance .....	32
1.7 Indicatori di costo IT .....	35
<b>Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi</b> .....	<b>45</b>
2.1 Modelli di sourcing IT dei gruppi.....	45
2.2 Modalità di sourcing IT per aree tematiche.....	46
2.3 Modalità di sourcing IT per servizi applicativi.....	48
2.4 Fornitura di servizi IT all'esterno.....	52
2.5 Collaborazione con aziende FinTech.....	54
2.6 Iniziative in ambito Open Banking .....	58
2.7 Innovazione tecnologica .....	59
2.8 Composizione del personale IT .....	62
2.9 Formazione IT del personale IT .....	72
2.10 Nuove modalità di lavoro .....	76
<b>Capitolo 3. Banche individuali</b> .....	<b>79</b>
3.1 Profili organizzativi .....	79
3.2 Spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi .....	82
3.3 Indicatori di costo IT .....	84
<b>Capitolo 4. Impatti connessi con l'emergenza COVID-19</b> .....	<b>87</b>
<b>Capitolo 5. Note metodologiche</b> .....	<b>93</b>
5.1 Generalità.....	93
5.2 Campione dei gruppi bancari .....	94

---

5.3	Campione delle banche individuali .....	97
5.4	Metodologia di rilevazione dei costi IT .....	99
<b>Appendice</b>	.....	<b>101</b>
<b>Indice delle figure</b>	.....	<b>137</b>
<b>Indice delle tabelle</b>	.....	<b>141</b>

# IL QUESTIONARIO CIPA



## RISPONDENTI



**21 GRUPPI BANCARI**  
94% del totale attivo dei gruppi

**42 BANCHE**  
66% dei fondi intermediati del settore bancario

L'indagine riguarda il  
perimetro nazionale



# I DATI DEI 21 GRUPPI BANCARI

€5,3 mld



**COSTI IT**

Total cost of ownership

€1,9 mld



**INVESTIMENTI IT**

€275 mln\*



**CASH OUT SICUREZZA IT**

\* valore probabilmente sottostimato stante la difficoltà di scorporare questi costi

34.902



**ATM**

di cui il 44% evoluti

265.372



**DIPENDENTI**

di cui 11.908 nell'IT

351.578



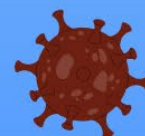
**POSTAZIONI DI LAVORO**

di cui il 46% PC portatili

## IMPATTI COVID-19

**11,6%** iniziative IT ripianificate/sospese

**3,6%** cash out IT per l'emergenza



TUTTI I RISPONDENTI HANNO:

- potenziato l'accesso remoto ai dipendenti
- aumentato le dotazioni IT ai dipendenti per il lavoro da remoto
- costituito un'unità di emergenza ad hoc

---

# Sintesi dei risultati dell'indagine

Hanno partecipato alla Rilevazione 21 gruppi bancari e 42 banche, di cui nove non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non esaminati. Il campione "gruppi"<sup>1</sup> rappresenta complessivamente il 93,7% dell'insieme dei gruppi bancari italiani in termini di totale attivo<sup>2</sup>.

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

## Gruppi bancari

Nel 2020, il Total Cost of Ownership - TCO (spese correnti più ammortamenti) complessivo dei 21 gruppi partecipanti è pari a 5.266 milioni di euro.

Rispetto al 2019 si rileva un deciso aumento dell'impegno economico sostenuto dai gruppi bancari per l'IT: l'andamento del TCO, con riferimento a un campione costante di 17 gruppi, presenta un incremento del 6,3%; al netto dei costi di integrazione la crescita del TCO risulta più contenuta (3,2%).

Le previsioni per il 2021, sempre a campione costante, confermano il trend positivo, seppure con una percentuale più bassa (1,3%).

L'aumento del TCO risulta più marcato per i gruppi Principali (8,17%), i gruppi Medi registrano un aumento del 2,88%, mentre i gruppi Piccoli indicano l'incremento minore (2,24%).

Il TCO aumenta per 14 gruppi e diminuisce per quattro; l'incremento risulta principalmente dovuto all'avvio di nuovi progetti e agli impatti connessi con l'emergenza COVID-19, mentre il fattore che ha maggiormente influito sulla riduzione dei costi è legato al risparmio su prodotti, servizi e consumi IT.

I costi di integrazione, sostenuti da quattro gruppi, sono aumentati significativamente, attestandosi a 184,6 milioni di euro, soprattutto a seguito della fusione del gruppo UBI in Intesa Sanpaolo.

La ripartizione del TCO per aree tematiche conferma che la maggior parte dei costi IT si concentra nelle Applicazioni (51,4%) e nel Data Center (20,4%).

La ripartizione del TCO per fattori produttivi evidenzia che i Servizi da terzi assorbono oltre la metà dei costi IT (53,6%); la restante parte è ripartita tra Software (22,2%), Personale interno (13,6%) e Hardware (9,1%). I Servizi da terzi confermano il trend in crescita già rilevato negli ultimi anni. Per i gruppi in Outsourcing questi servizi rappresentano il 77% del TCO; tale quota si abbassa al 55% per i gruppi in Facility Management e al 32% per quelli in Insourcing.

Come in passato, nella suddivisione del cash out IT (spese correnti più investimenti) per aree funzionali<sup>3</sup>, che per i 21 gruppi ammonta a 5.721 milioni di euro, la quota principale è impiegata nei processi dell'area Operations (44,4%); seguono i Processi di supporto (26,9%), i Processi di marketing, commerciali e customer service (15,3%) e i Processi di governo (13,4%).

---

<sup>1</sup> Dal punto di vista dimensionale, il campione è costituito da 5 gruppi Principali, 11 gruppi Medi e 5 gruppi Piccoli.

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

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

---

Gli investimenti si concentrano soprattutto nelle aree Applicazioni (59%), Sistemi periferici (18,3%) e Data Center (11,8%).

Le attività orientate al Business assorbono circa il 60% del cash out IT e quelle dedicate al supporto e governo dell'azienda, indicate come Functions, si attestano al 40%. Il 61% del cash out IT è impegnato per la gestione corrente (run) e il 39% è dedicato all'innovazione (change).

La Sicurezza informatica assorbe in media il 3,6% del cash out IT. Alcuni gruppi hanno integrato il valore fornito con una stima percentuale relativa a spese per la sicurezza informatica che non è stato possibile scorporare; la media, comprensiva dei valori stimati, si attesta al 4,1%, percentuale che appare comunque ancora sottostimata. Il trend di spesa per la Sicurezza IT nel triennio 2018-2020 risulta in aumento.

La quota riservata agli interventi IT di compliance rappresenta, in media, l'11,4% del totale del cash out IT. La maggior percentuale di tale spesa è assorbita dagli adeguamenti per Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA, seguiti da quelli per la normativa dei mercati finanziari e dei servizi di pagamento.

Il capitolo sui profili economici si conclude con le tabelle degli indicatori di costo, calcolati confrontando i costi IT con le principali grandezze di conto economico e operative; tali indicatori sono elaborati anche suddividendo il campione per classe dimensionale e per modello di sourcing IT.

L'analisi sui profili organizzativi evidenzia che otto gruppi mantengono internamente il governo delle infrastrutture e delle applicazioni, identificandosi nel modello Insourcing, sei si collocano nel modello Facility Management e sette in Outsourcing. I gruppi Principali sono prevalentemente caratterizzati dall'Insourcing, tra i Medi prevale il Facility Management, mentre i gruppi Piccoli si orientano verso una gestione IT esterna con unico fornitore.

I gruppi mantengono prevalentemente all'interno le attività di sviluppo ed evoluzione dei servizi IT nelle aree tematiche Sistemi decentrati e dotazioni individuali, Applicazioni e Server Farm; sono invece generalmente affidati a un fornitore esterno POS, Reti dati/fonia fissa, Fonia mobile e ATM/chioschi.

Con riferimento ai servizi applicativi, i gruppi tendono a mantenere all'interno i servizi per l'ICT Governance, la Intranet aziendale, la Sicurezza informatica e l'Help desk IT; i servizi Monetica, Gestione carte, Segnalazioni e Prodotti assicurativi risultano invece prevalentemente in outsourcing.

Per quanto concerne la collocazione organizzativa delle funzioni trasversali, vi è una propensione a mantenere all'interno del settore informatico le funzioni Definizione delle architetture IT (81% dei gruppi), IT Process Management, Test Factory, Disaster Recovery, IT Performance e SLA management (circa il 70% per tutti). Tra le funzioni collocate prevalentemente fuori dall'IT emergono la Formazione IT e l'IT Procurement.

Relativamente alle funzioni di sicurezza informatica, i gruppi tendono a mantenere all'interno dell'IT le funzioni di Gestione delle vulnerabilità e patch management, Cyber threat intelligence e Monitoraggio, mentre la Governance è collocata prevalentemente fuori dal settore IT. Un gruppo su quattro ricorre all'esterno per Monitoraggio e Verifiche di sicurezza e penetration test.

L'uso del cloud risulta nel complesso ancora contenuto e prevalentemente impiegato per servizi di Posta elettronica, Social aziendale, Unified Communication & Collaboration.

Sono 18 i gruppi che hanno attivato forme di collaborazione con aziende FinTech sulla base di accordi commerciali; 9 prevedono anche altre forme collaborazione, quali hackathon, acceleratori, incubatori, e 6 hanno realizzato partnership/joint venture con imprese FinTech. Tra gli ambiti di collaborazione spiccano i servizi bancari e finanziari e quelli di pagamento. Con riferimento ai

---

paradigmi tecnologici utilizzati, emerge l'uso di API (Application Programming Interface) per servizi bancari, finanziari e di pagamento e dell'Intelligenza Artificiale per Contact center, Credito e Gestione della regolamentazione. Da segnalare anche l'uso dei Big Data per servizi bancari e finanziari e della DLT per servizi di pagamento, Credito e Security - Identity & Authentication.

Meno della metà dei gruppi ha avviato iniziative per la realizzazione di servizi a valore aggiunto in ambito Open Banking (Pagamenti P2P, Account aggregation, Open API marketplace, Servizi di pagamento su piattaforme e-commerce). Tali iniziative aumentano in prospettiva nel biennio 2021-2022, anche con il ricorso al FinTech, per quasi tutti gli ambiti, con un incremento dell'utilizzo di piattaforme multi-operatore, in particolare per Account aggregation e Pagamenti P2P.

Dal punto di vista dell'innovazione, la Gestione dei canali di contatto con la clientela, nell'area marketing, si conferma il processo maggiormente interessato da interventi finalizzati soprattutto al miglioramento dei prodotti/servizi esistenti e, in misura minore, all'introduzione di nuovi prodotti/servizi. Nell'area Operations, tutti i processi sono interessati da numerosi interventi di innovazione, in larga parte volti all'aumento dell'efficienza; per quanto riguarda i Processi di governo si distinguono Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di vigilanza e Gestione della compliance; tra i processi di Supporto spiccano Gestione dei sistemi informativi e telecomunicazioni e Gestione della sicurezza.

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

La maggior parte del personale IT opera nell'area Applicazioni, dove rappresenta in media, in termini di Full Time Equivalent - FTE, quasi il 60% del personale informatico; il restante è ripartito tra Data Center (11%), Sicurezza IT (6%), Sistemi periferici (4%), Sistemi trasmissivi (2%). Circa il 19% viene distribuito nelle Funzioni trasversali.

Poco meno della metà del personale IT si concentra nella fascia d'età tra i 35 e i 49 anni, poco più di un terzo ha un'età compresa tra 50 e 60 anni e il 4,7% supera i 60, mentre solo il 13,9% ha meno di 35 anni. I Dirigenti sono circa il 2% e i restanti dipendenti si dividono tra Aree professionali (46,6%) e Quadri-direttivi (51,4%).

In tutti i ruoli contrattuali la presenza delle donne rimane più bassa rispetto a quella degli uomini e diminuisce al salire nell'inquadramento, passando dal 34,6% delle Aree professionali al 9,7% tra i Dirigenti. La presenza femminile diminuisce gradualmente anche al crescere dell'età, passando dal 28% delle under 35 al 14,2% delle over 60.

In merito alla formazione risulta che, in media, il 66% dei dipendenti IT partecipa a iniziative formative specifiche su tematiche IT per 1,7 giornate all'anno (esclusi i corsi gratuiti online); il costo medio di formazione IT è pari a 239 euro al giorno per partecipante.

Almeno i tre quarti dei gruppi presentano un livello medio/alto di competenza per la maggior parte dei profili IT; di contro, negli ambiti più innovativi (Cloud Management, Metodologie Agile, AI/Data Science e DLT) si osserva ancora un livello di competenza prevalentemente basso. Nel biennio 2021-2022 è previsto un rafforzamento delle competenze in tutti i profili IT, soprattutto in quelli più innovativi.

Nel reperimento degli skill IT si riscontra una maggiore propensione a formare il personale IT interno piuttosto che ad assumere o rivolgersi all'esterno; il ricorso a risorse esterne interessa lo Sviluppo di tipo tradizionale, le Verifiche di sicurezza IT, AI/Data science e DLT, mentre l'assunzione di personale IT prevale negli ambiti Security governance e Architetture IT.

Tutti i gruppi consentono ai dipendenti (IT e non IT) di operare da remoto tramite dispositivi aziendali; l'uso di dispositivi personali (BYOD) risulta, anche in prospettiva, meno diffuso. Prosegue il trend in aumento dei PC portatili e virtualizzati a fronte della diminuzione delle postazioni fisse.

---

## Banche individuali

Il campione esaminato nell'analisi individuale è costituito da 42 banche - di cui nove "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non partecipanti alla Rilevazione - che rappresentano il 66% dell'intero settore bancario nazionale in termini di fondi intermediati.

Il retail banking rappresenta l'attività prevalente, con una percentuale media del 50%; seguono il corporate and investment banking (29%) e il private banking (16%).

Il 79% delle banche affida all'esterno<sup>4</sup> la gestione delle infrastrutture del Data Center e le Applicazioni; il 12% delle banche gestisce al proprio interno le risorse IT, adottando un modello Insourcing, e quasi il 10% si basa su un modello "misto", affida cioè all'esterno le infrastrutture del Data Center e mantiene internamente la gestione delle Applicazioni (Facility Management).

La ripartizione del TCO per aree tematiche conferma che circa la metà del TCO viene assorbito dalle Applicazioni (50,2%) e poco più di un quinto dal Data Center (20,7%); seguono Sistemi periferici (13%) e Sistemi trasmissivi (8,1%). I costi per la Sicurezza IT si attestano al 3,2%.

La ripartizione del TCO per fattori produttivi mostra che il 74,4% è assorbito da Servizi da terzi, forniti quasi in egual misura da una componente bancaria/società strumentale del gruppo di appartenenza o da una società esterna.

## Impatti connessi con l'emergenza COVID-19

Quest'anno l'indagine si arricchisce di un capitolo dedicato all'analisi degli impatti connessi con l'emergenza COVID-19 e al cruciale ruolo svolto dall'Information Technology in questo contesto.

I fattori che hanno maggiormente contribuito a fronteggiare l'insorgere dell'emergenza sono stati la disponibilità di strumenti di comunicazione e collaborazione, la disponibilità per i dipendenti di dotazioni informatiche individuali, la capacità e la disponibilità dei sistemi e della rete.

Tutti i 41 rispondenti hanno potenziato l'accesso ai sistemi da remoto, incrementato le dotazioni informatiche destinate ai dipendenti e costituito un'apposita unità di emergenza. Emerge una forte propensione a incrementare il livello di digitalizzazione dei processi sia in via ordinaria sia in prospettiva.

Durante l'emergenza i processi bancari si sono svolti prevalentemente da remoto; quelli dell'ambito Operations mostrano la più alta percentuale di svolgimento dell'attività in presenza, fino al 44% dei rispondenti. Anche le attività IT sono state svolte prevalentemente a distanza e, in particolare, le funzioni di governance e di sviluppo sono state eseguite totalmente da remoto dal 21% del campione.

In media, quasi il 12% delle iniziative IT in programma per il 2020 sono state ripianificate o sospese a causa dell'emergenza e il 3,6% del cash out IT 2020 è stato utilizzato per iniziative/interventi IT effettuati per fronteggiare tale situazione (es. acquisizione di dotazioni informatiche, ampliamento della rete, sviluppo di nuove applicazioni o infrastrutture).

---

<sup>4</sup> Altra banca, altro gruppo bancario, società strumentale, consorzio di banche, vendor IT, ecc.



---

# Evoluzione del settore bancario italiano<sup>5</sup>

Nel 2020 l'attività degli intermediari italiani è stata fortemente condizionata dalle conseguenze della pandemia.

I prestiti delle banche sono cresciuti del 4,1 per cento. Le banche hanno soddisfatto l'aumento della domanda di finanziamenti da parte delle imprese, grazie alla possibilità di avvalersi di garanzie pubbliche sui prestiti e all'ampio ricorso al rifinanziamento presso l'Eurosistema.

La minore crescita dei prestiti alle famiglie, attribuibile al calo del credito al consumo (diminuito dello 0,6 per cento rispetto all'incremento dell'8,5 nel 2019), è stata compensata dall'accelerazione dei finanziamenti alle imprese (8,4 per cento rispetto al calo dell'1,8 nel 2019).

Il miglioramento dell'adeguatezza patrimoniale è stato significativo, consentendo alle banche di affrontare il probabile deterioramento della qualità del credito da una posizione di maggiore solidità. Il flusso di nuovi crediti deteriorati si è ridotto nell'anno, nonostante la contrazione dell'attività economica, ma ha registrato una moderata crescita dall'ultimo trimestre del 2020.

La crescita delle perdite attese ha comportato un deciso aumento delle rettifiche di valore sui crediti, che ha inciso sulla redditività. Nel 2020 la redditività delle banche italiane è sensibilmente diminuita rispetto all'anno precedente. Il rendimento del capitale e delle riserve (return on equity, ROE), al netto delle componenti straordinarie, si è ridotto dal 5,0 all'1,9 per cento, soprattutto per effetto dell'aumento delle rettifiche di valore sui crediti (33 per cento), che ha riflesso l'incremento delle perdite attese. Il costo del rischio di credito, misurato dal rapporto tra rettifiche di valore e l'ammontare medio dei prestiti, è cresciuto da 75 a 96 punti base.

Il margine di interesse, seppure in miglioramento nel secondo semestre, si è contratto del 3,3 per cento; il margine di intermediazione è sceso (-5,1 per cento) così come i tassi di interesse sul nuovo credito erogato, i ricavi e il costo della raccolta.

I costi operativi sono aumentati del 3,3 per cento, principalmente a causa di oneri non ricorrenti per il personale legati all'interruzione anticipata del rapporto di lavoro di dipendenti dei maggiori gruppi, in relazione al perfezionamento di operazioni di ristrutturazione. Al netto di queste spese i costi operativi si sono ridotti del 2 per cento.

**La struttura dell'industria bancaria italiana** - Al 31 dicembre 2020 erano attivi in Italia 59 gruppi bancari, 90 banche non appartenenti a gruppi e 81 succursali di banche estere.

È proseguito il processo di riorganizzazione della rete distributiva, attraverso la riduzione del numero di sportelli (-3,2 per cento). Alla fine del 2020 la quota dei clienti che poteva accedere ai conti correnti attraverso i canali digitali era pari al 79 per cento.

---

<sup>5</sup> Fonte: Banca d'Italia, Relazione annuale per il 2020.

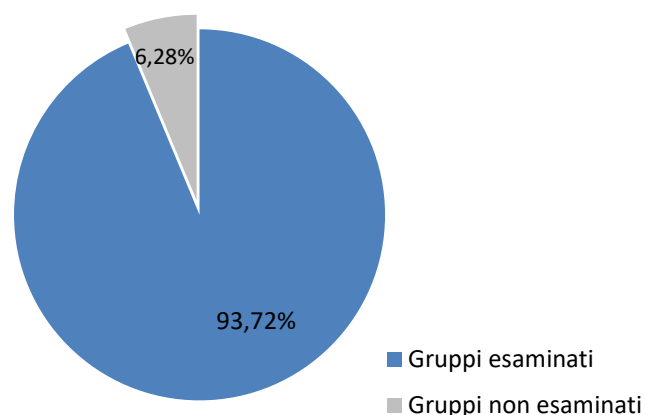


# Caratteristiche del campione

Il campione che ha partecipato alla “Rilevazione sull’IT nel settore bancario italiano – Profili economici e organizzativi – Esercizio 2020” è costituito da 21 gruppi bancari e da 42 banche, di cui 9 “singole”, ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli partecipanti. I gruppi partecipanti rappresentano il 93,72% dell’insieme dei gruppi bancari in termini di totale attivo<sup>6</sup>(Figura 1). Le banche partecipanti rappresentano il 66% del settore bancario in termini di fondi intermediati.

Le analisi contenute nella Rilevazione<sup>7</sup>, salvo diversa indicazione, fanno riferimento al cosiddetto perimetro CIPA, che riguarda la realtà nazionale limitatamente alle componenti bancarie e alle società strumentali, IT e non IT, che operano a supporto dell’attività bancaria.

**Figura 1 - Rappresentatività del campione dei gruppi per totale attivo**



In Appendice è riportata la rappresentatività del campione rispetto all’intero settore bancario, in termini di fondi intermediati e di numero di sportelli e dipendenti, con riferimento al perimetro CIPA (Figura 93 e Figura 94).

I gruppi bancari sono classificati secondo due criteri: per dimensione operativa e per modello di sourcing IT<sup>8</sup>.

Dal punto di vista dimensionale, il campione è classificato in:

- 5 gruppi Principali;
- 11 gruppi Medi, di cui 7 Medi A e 4 Medi B;
- 5 gruppi Piccoli.

<sup>6</sup> Il totale attivo considerato, al 31.12.2020, 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.

<sup>7</sup> Ai gruppi e alle banche partecipanti alla Rilevazione 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.

<sup>8</sup> I due criteri sono dettagliati nel Par. 5.2 - Campione dei gruppi bancari.

Secondo la classificazione per modello di sourcing IT<sup>9</sup>, il campione è suddiviso in:

- 8 gruppi in Insourcing;
- 6 gruppi in Facility Management;
- 7 gruppi in Outsourcing.

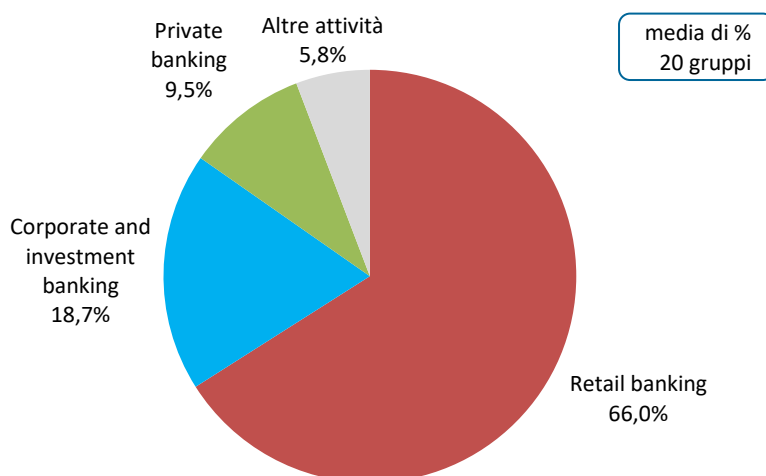
Incrociando la classificazione per dimensione operativa con quella per modello di sourcing IT, si osserva che i gruppi Principali gestiscono l'IT prevalentemente in Insourcing, i gruppi Medi, caratterizzati da realtà diversificate, sono orientati maggiormente sul Facility Management, mentre tra i gruppi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

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

	Insourcing	Facility Management	Outsourcing
<b>Principali</b>	4	1	0
<b>Medi</b>	3	5	3
<b>Piccoli</b>	1	0	4

Quanto all'operatività bancaria, analizzata sulla base del margine di intermediazione riferito al perimetro CIPA, si rileva che il retail banking costituisce mediamente il 66% dell'operatività complessiva, il corporate and investment banking il 18,7%, il private banking il 9,5% e il 5,8% è rappresentato da altre forme di operatività (Figura 2).

**Figura 2 - Attività bancaria**



Con riferimento all'attività bancaria, in Appendice è riportato il posizionamento individuale dei gruppi (Figura 95) e l'analisi per classe dimensionale (Figura 96).

<sup>9</sup> L'assetto è indipendente dall'eventuale ricorso a forme di outsourcing selettivo per singole iniziative o singoli ambiti.

# Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici

## 1.1 Andamento dei costi IT

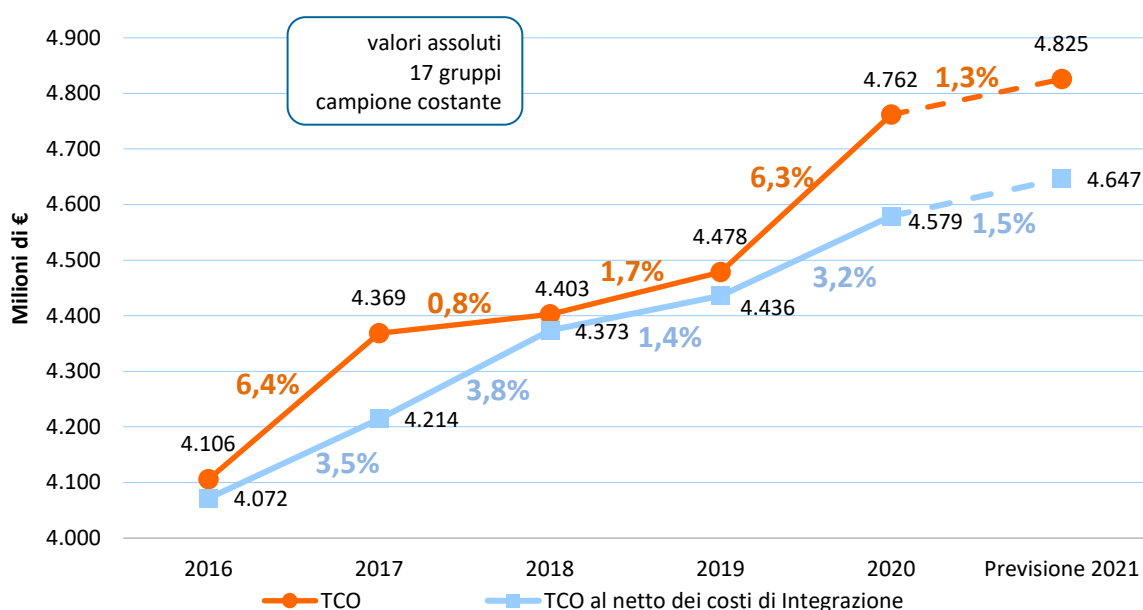
Il presente paragrafo contiene l'analisi dell'andamento complessivo dei costi IT e dei costi di integrazione, sostenuti in ambito IT a seguito di operazioni di fusione/incorporazione. Con il termine "costo" si fa riferimento al TCO (Total Cost of Ownership), cioè l'insieme di spese correnti e ammortamenti<sup>10</sup>.

Il TCO complessivo riferito all'esercizio 2020 dei 21 gruppi partecipanti è pari a 5.266 milioni di euro.

### 1.1.1 Andamento del TCO

Il 2020 segna un aumento significativo dell'impegno economico sostenuto dai gruppi bancari per l'IT, che conferma il trend crescente rilevato negli ultimi anni. Il TCO complessivo, con riferimento a un campione costante di 17 gruppi<sup>11</sup>, si attesta a 4.762 milioni di euro, con un aumento del 6,3% rispetto al 2019. Al netto dei costi di integrazione, il TCO si attesta a 4.579 milioni di euro, con una crescita del 3,2%. Le previsioni per il 2021, sempre a campione costante, confermano il trend positivo, seppure con una percentuale più contenuta (1,3%) (Figura 3).

Figura 3 - Andamento del TCO

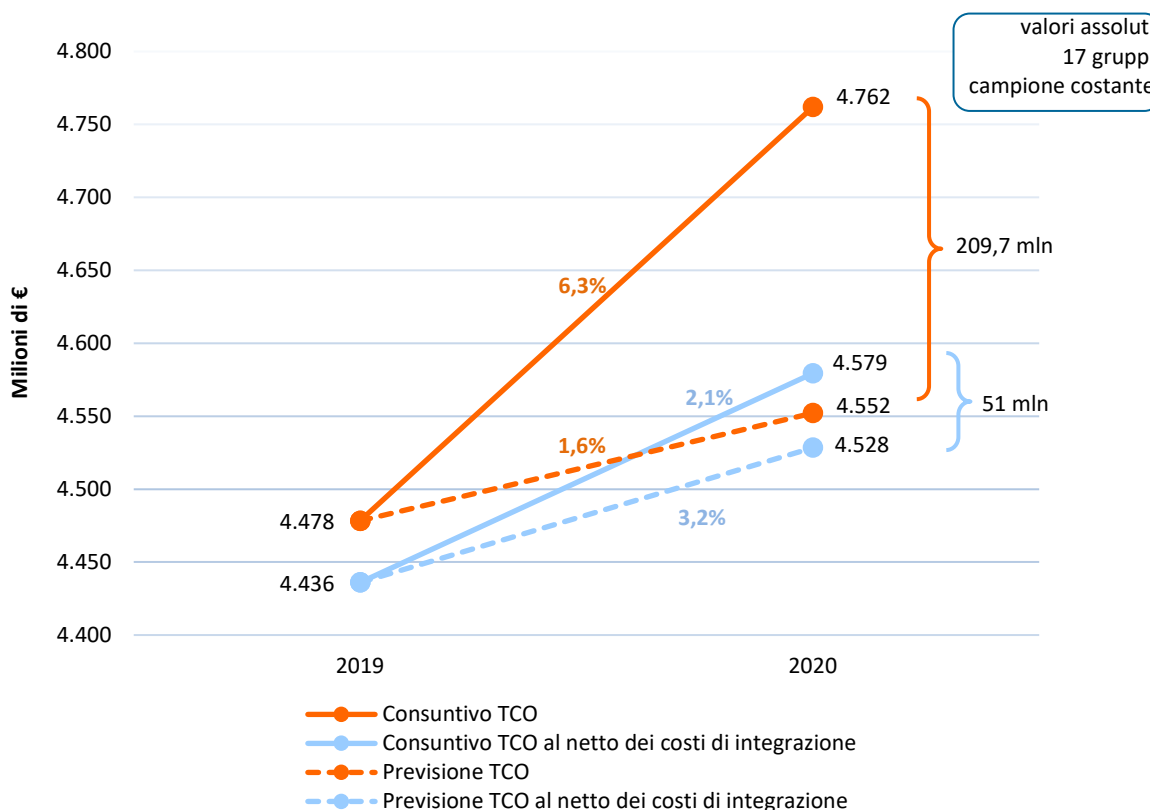


<sup>10</sup> Cfr. par. 5.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

<sup>11</sup> Il campione costante è costituito dai gruppi partecipanti che hanno fornito il TCO per tutti gli anni dal 2016 al 2020.

L'aumento del TCO rilevato a consuntivo risulta significativamente superiore a quello preventivato dagli stessi gruppi nell'anno precedente: la stima per il 2020 prefigurava infatti un aumento dell'1,6% rispetto al 2019, a fronte di un aumento effettivo del 6,3%. Il consuntivo 2020 risulta superiore alla previsione di 210 milioni di euro, che scendono a 51 considerando il TCO al netto dei costi di integrazione (Figura 4).

**Figura 4 - Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2020**

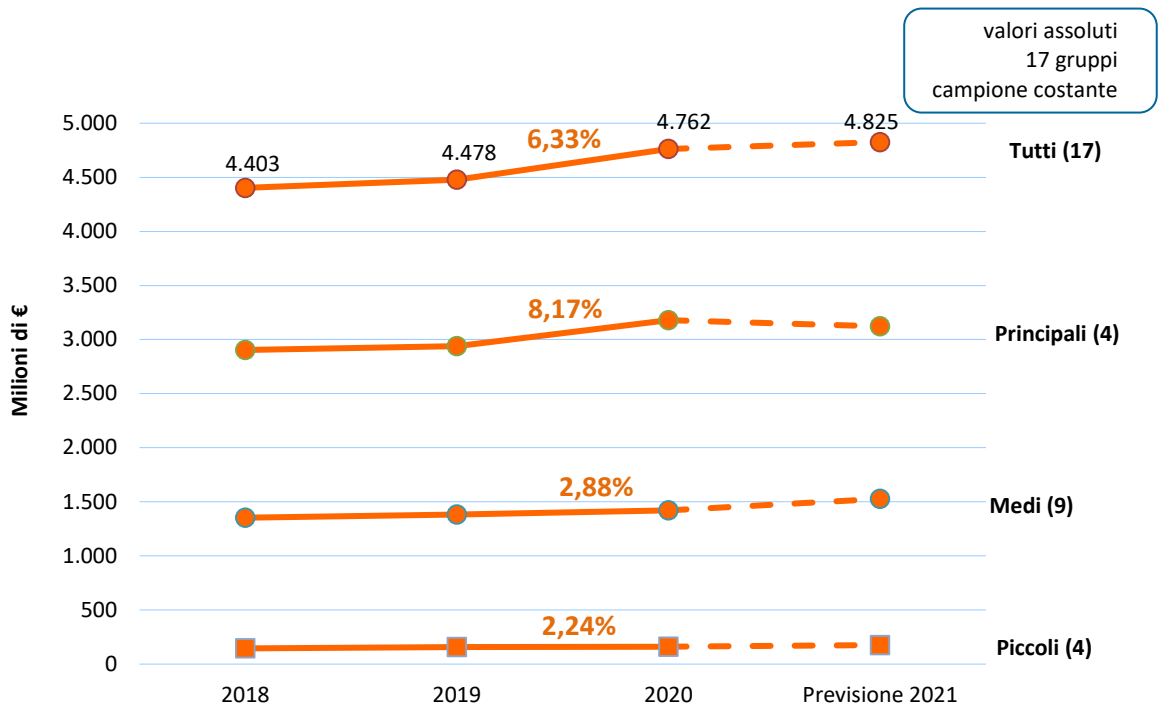


In Appendice è riportata la variazione percentuale individuale tra consuntivo e previsione del TCO 2020 (Figura 97).

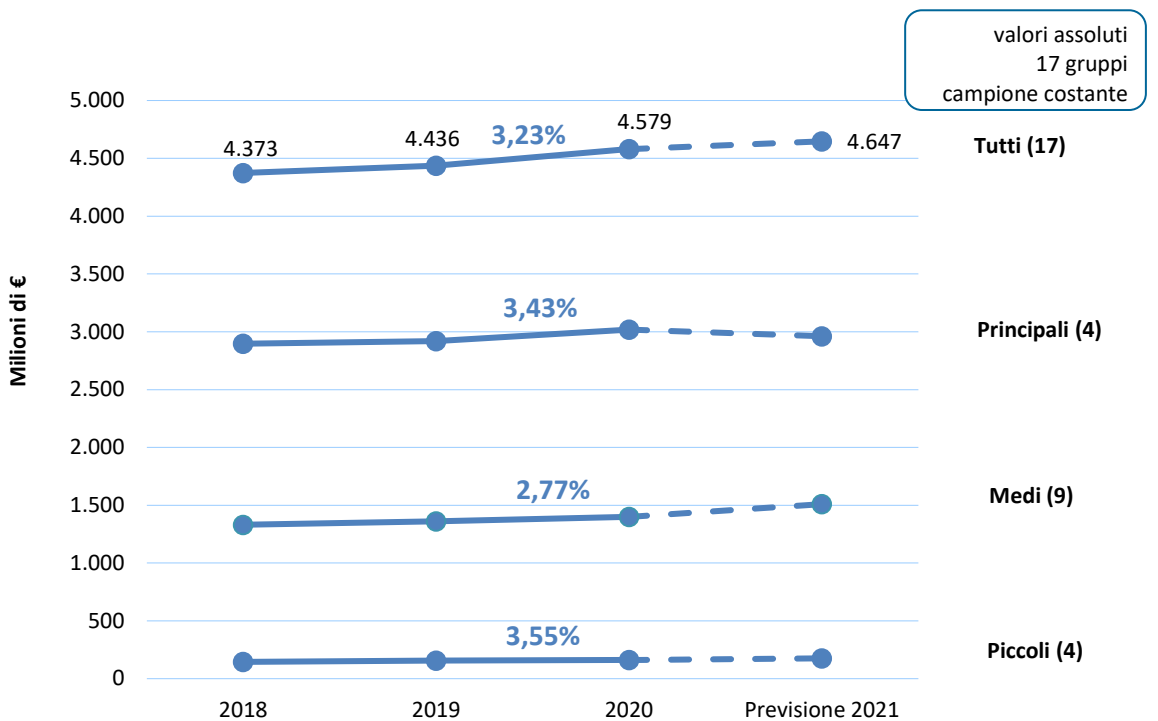
L'andamento del TCO per classe dimensionale evidenzia che la crescita dell'intero campione è determinata prevalentemente dai gruppi Principali, che assorbono oltre i due terzi dei costi totali e che presentano l'aumento più marcato (8,17%); i gruppi Medi registrano un aumento del 2,88%, mentre i gruppi Piccoli indicano l'incremento minore (2,24%) (Figura 5).

La Figura 6 riporta l'analisi del TCO per classe dimensionale al netto dei costi di integrazione; l'aumento del TCO dei gruppi Principali, interessati dalla fusione di due gruppi, si riduce al 3,43%.

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

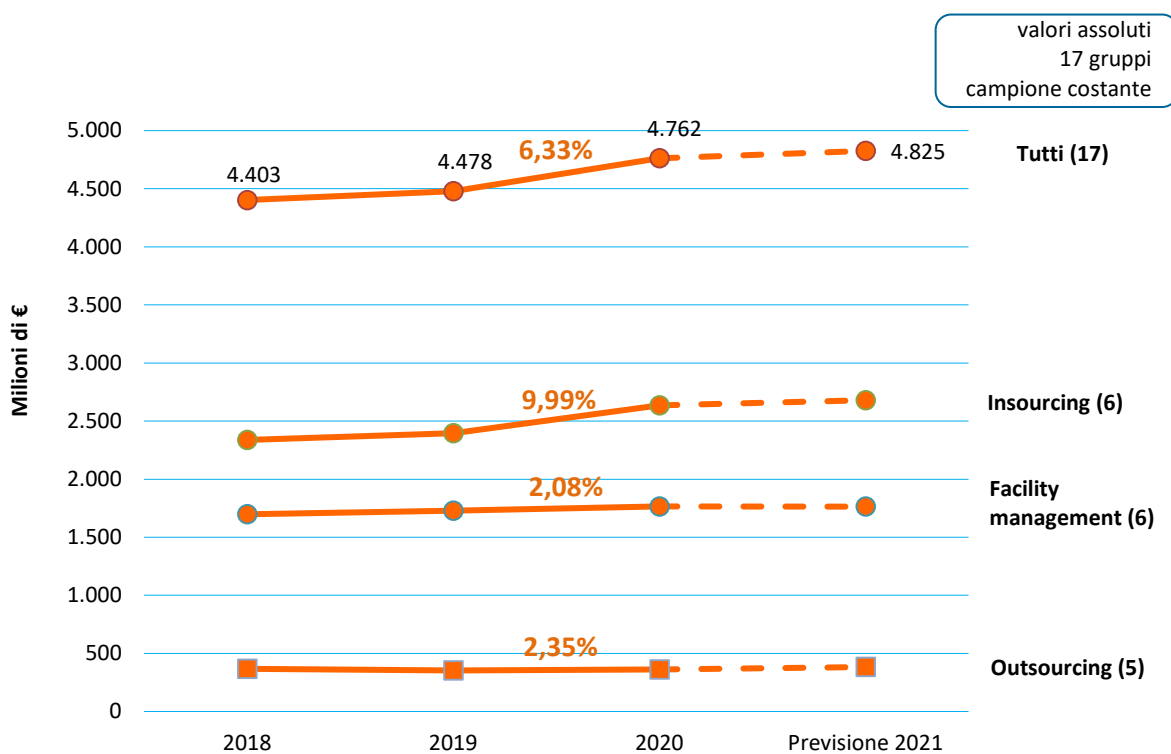


**Figura 6 - Andamento TCO per classe dimensionale al netto dei costi di integrazione**

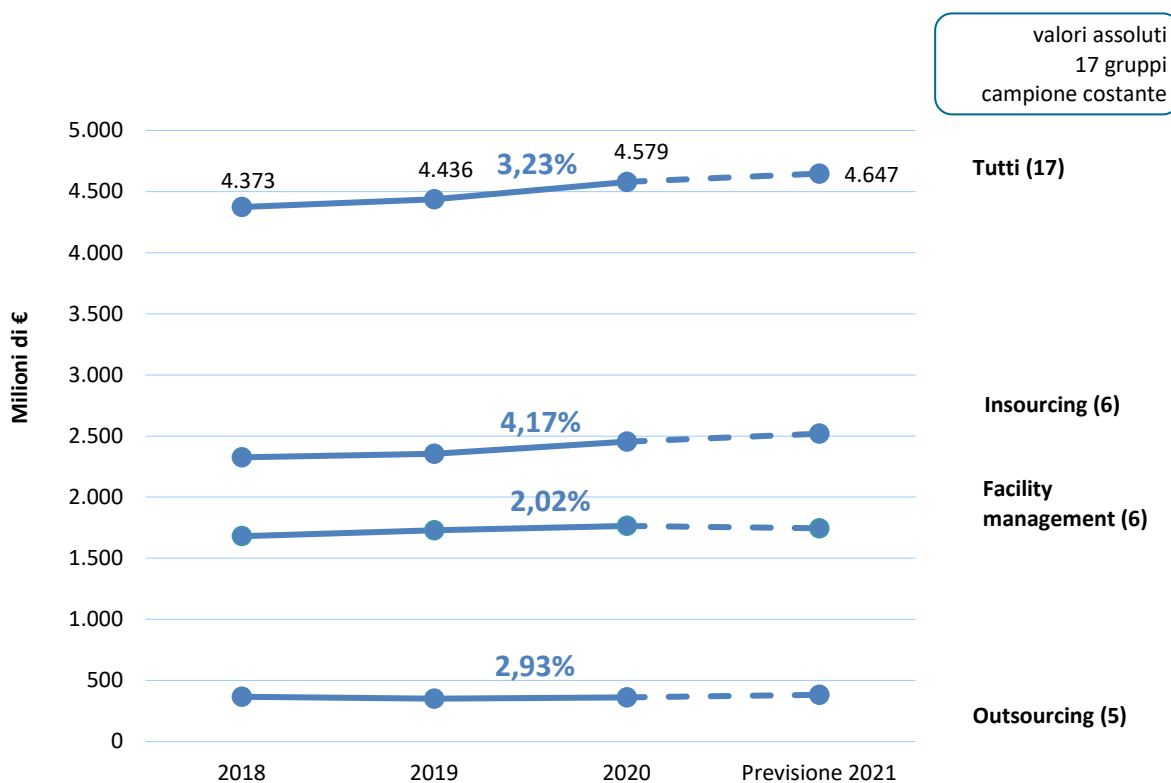


Le analisi dell'andamento del TCO per modello di sourcing IT sono riportate in Figura 7 e Figura 8.

**Figura 7- Andamento TCO per modello di sourcing IT**



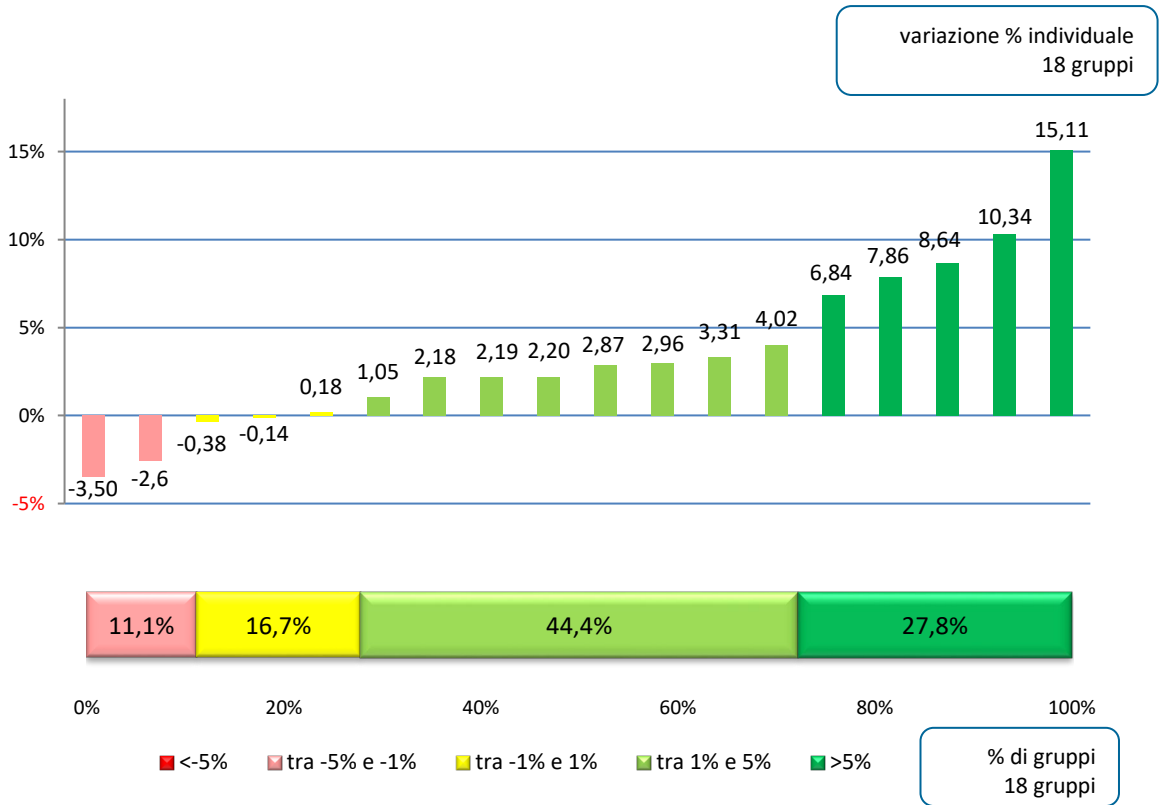
**Figura 8 - Andamento TCO per modello di sourcing IT al netto dei costi di integrazione**





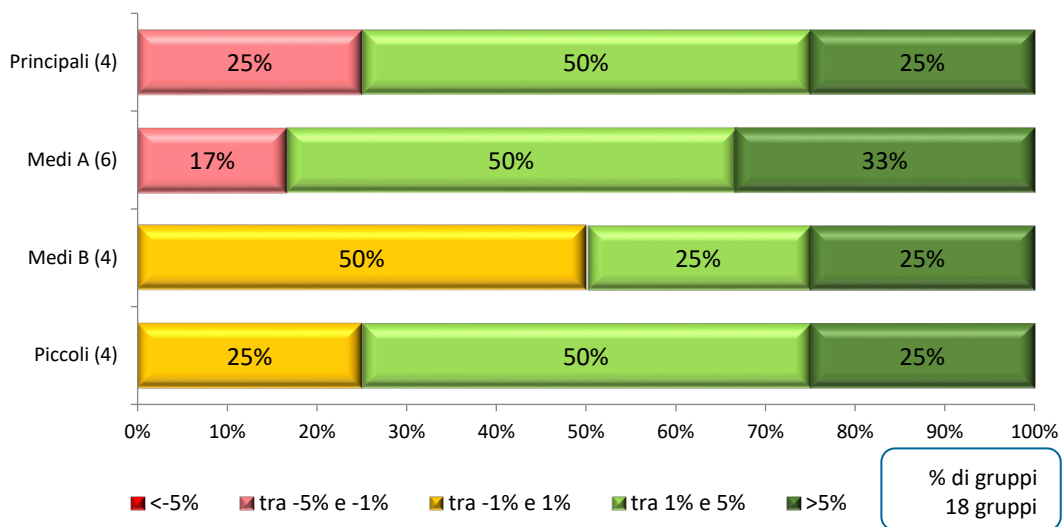
Dall'esame delle variazioni percentuali del TCO 2020/2019 per ogni gruppo, emergono situazioni diversificate, da un minimo di -3,5% a un massimo di +15,1%. Quasi i tre quarti dei gruppi registra un aumento dei costi IT superiore all'1% e tra questi un terzo segnala incrementi superiori al 5%; solo quattro gruppi registrano una diminuzione: due di essi inferiore all'1% e altri due inferiore al 3,5%. Nessun gruppo registra una diminuzione del TCO superiore al 5% (Figura 9).

**Figura 9 - Variazione percentuale individuale del TCO 2020/2019**



La Figura 10 riporta l'analisi delle fasce di variazione 2020/2019 del TCO dei gruppi suddivisi per classe dimensionale.

**Figura 10 - Fasce di variazione 2020/2019 del TCO per classe dimensionale**



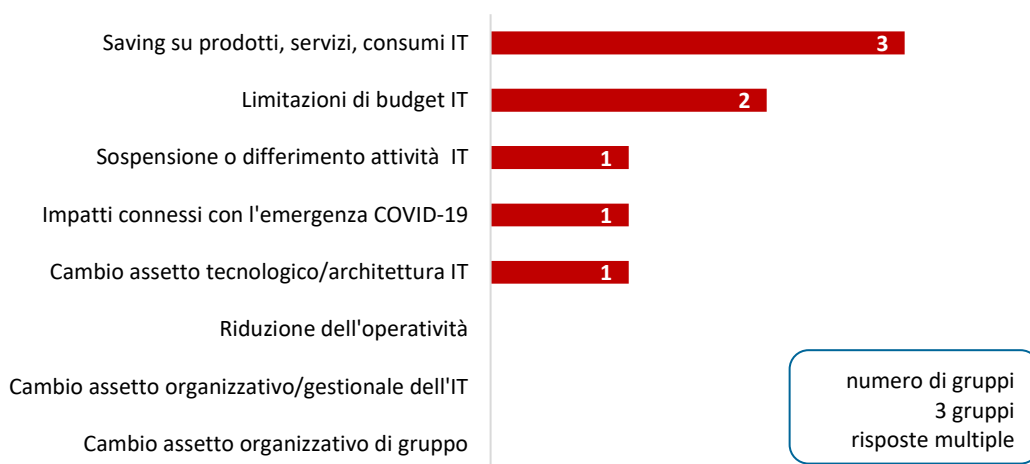
L'aumento del TCO risulta prevalentemente connesso con lo sviluppo di nuove iniziative: 13 gruppi su 14 indicano infatti l'avvio di nuovi progetti come motivazione principale della crescita dei costi IT; al secondo posto 11 gruppi segnalano gli impatti connessi con l'emergenza COVID-19, seguono l'aumento dell'operatività e del budget disponibile (entrambi cinque gruppi); quattro gruppi segnalano il cambio nell'assetto tecnologico/dell'architettura IT, due il cambio dell'assetto organizzativo/gestionale dell'IT e dell'assetto organizzativo; poco significativo il rincaro di prodotti, servizi e consumi IT, indicato da un solo gruppo (Figura 11).

**Figura 11 - Principali cause di aumento del TCO**



La Figura 12 riporta le motivazioni indicate dai gruppi che presentano una riduzione dei costi IT.

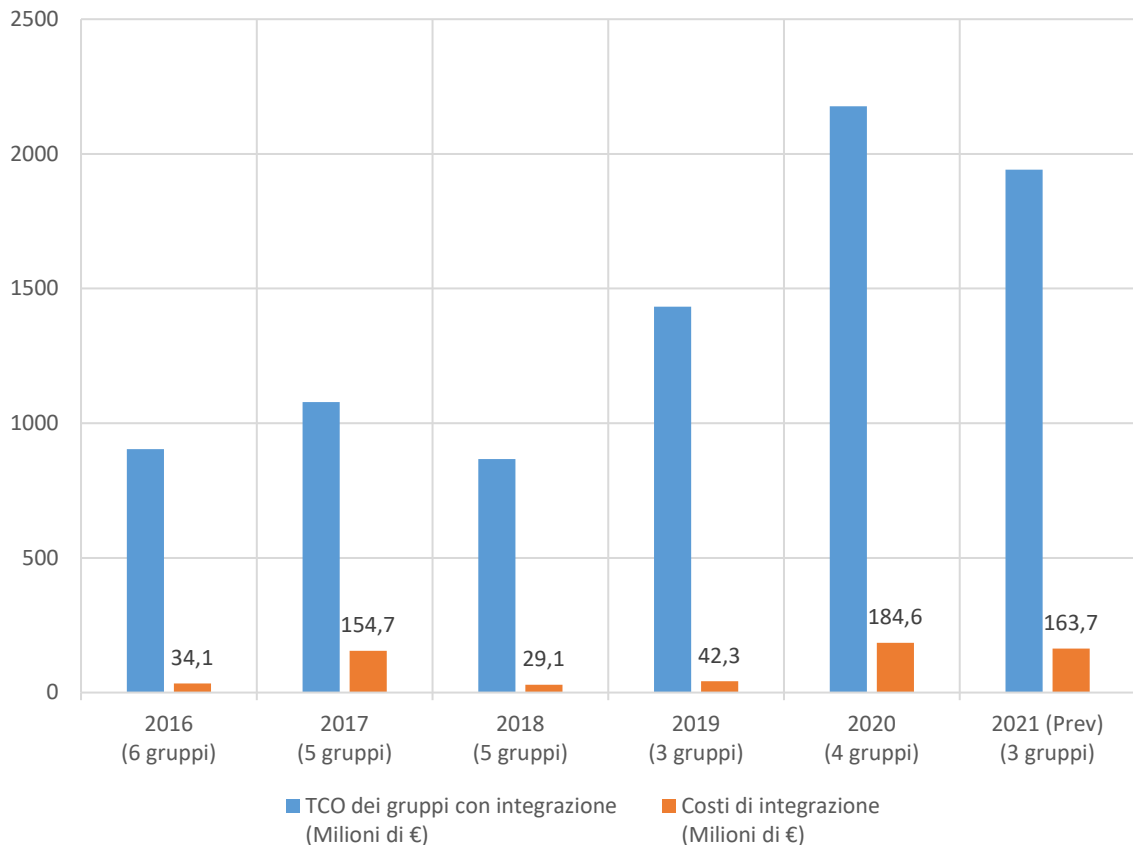
**Figura 12 - Principali cause di riduzione del TCO**



### 1.1.2 Andamento dei costi di integrazione

Nel 2020, anche a seguito di un'operazione di fusione che ha riguardato due realtà di notevoli dimensioni, si assiste a un aumento significativo dei costi di integrazione: quattro gruppi li hanno sostenuti per un totale di 184,6 milioni di euro; tale importo rappresenta, in media, circa l'8,5% del TCO di questi gruppi. Le previsioni per il 2021 risultano ancora sostenute: tre gruppi prevedono costi di integrazione per un importo complessivo di 163,7 milioni di euro (Figura 13).

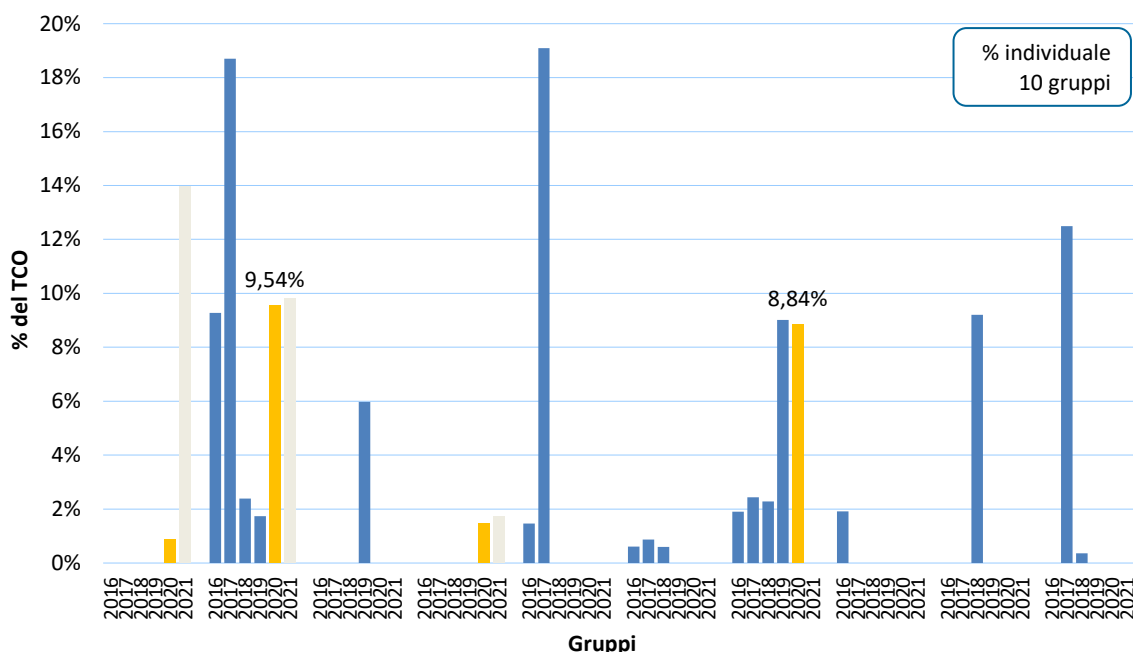
**Figura 13 - Andamento dei costi di integrazione 2016-2020 e previsione 2021**



La Figura 14 riporta, in termini percentuali rispetto al TCO, l'andamento individuale dei costi di integrazione per un campione di dieci gruppi<sup>12</sup> con riferimento al periodo 2016-2020 e alla previsione per il 2021. In particolare, nel 2020 per due gruppi i costi di integrazione hanno rappresentato il 9,5% e l'8,8% del rispettivo TCO.

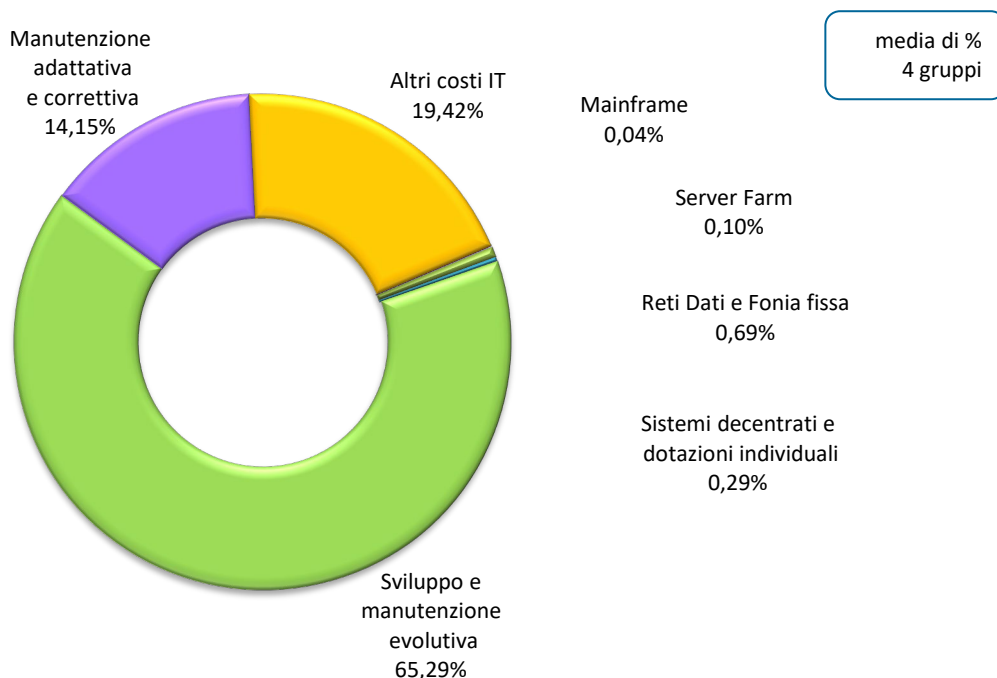
<sup>12</sup>Si tratta dei gruppi che nel periodo considerato hanno segnalato almeno una volta costi di integrazione.

**Figura 14 - Andamento individuale dei costi di integrazione 2016-2020 e previsione 2021**



Con riferimento alla ripartizione dei costi di integrazione per aree tematiche espressa in media di percentuali, si osserva che i rispondenti hanno destinato quasi l'80% all'area Applicazioni, soprattutto per lo Sviluppo e manutenzione evolutiva (65,29%) e, in misura ridotta, per Manutenzione adattativa e correttiva (14,15%) (Figura 15).

**Figura 15 - Ripartizione percentuale media dei costi di integrazione per aree tematiche**



In Appendice è riportata la ripartizione percentuale dei costi di integrazione forniti dai quattro gruppi per aree tematiche (Figura 98).

## 1.2 Costi IT per aree tematiche

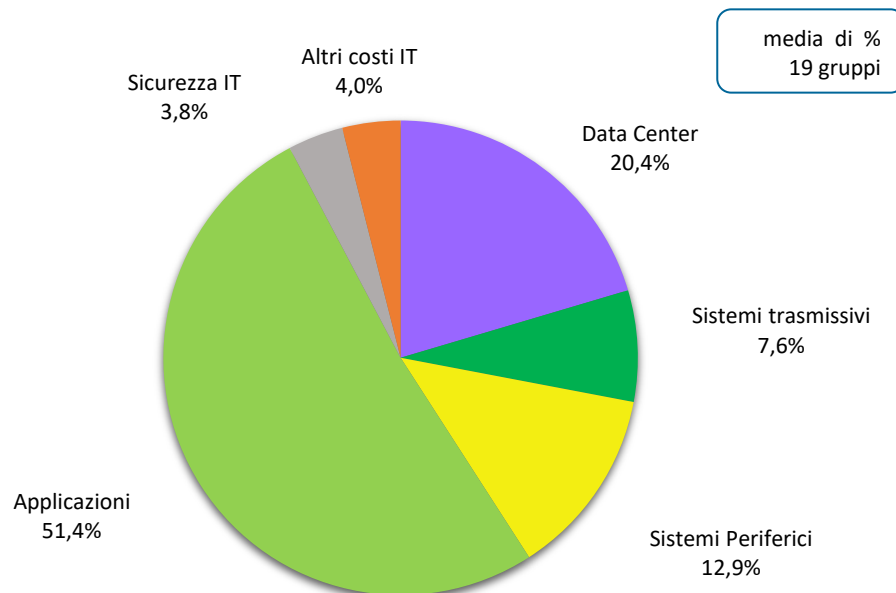
Il modello di analisi, utilizzato per ottenere una descrizione qualitativa dei costi sostenuti dai gruppi per i servizi informatici a supporto dell'attività bancaria, prevede la ripartizione dei costi IT per aree tematiche e per fattori produttivi<sup>13</sup>.

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

La ripartizione del TCO per aree tematiche, con riferimento a un campione di 19 gruppi<sup>14</sup>, conferma che le aree Applicazioni (51,4%) e Data Center (20,4%) assorbono le maggiori quote dei costi IT, seguite da Sistemi periferici (12,9%) e Sistemi trasmissivi (7,6%). I costi per la Sicurezza IT si attestano al 3,8%, valore presumibilmente sottostimato a causa della difficoltà nell'isolare puntualmente questi costi (Figura 16).

In Appendice sono riportati i risultati dell'analisi per classe dimensionale (Figura 99) e per modello di sourcing IT (Figura 100).

**Figura 16 - TCO per aree tematiche**

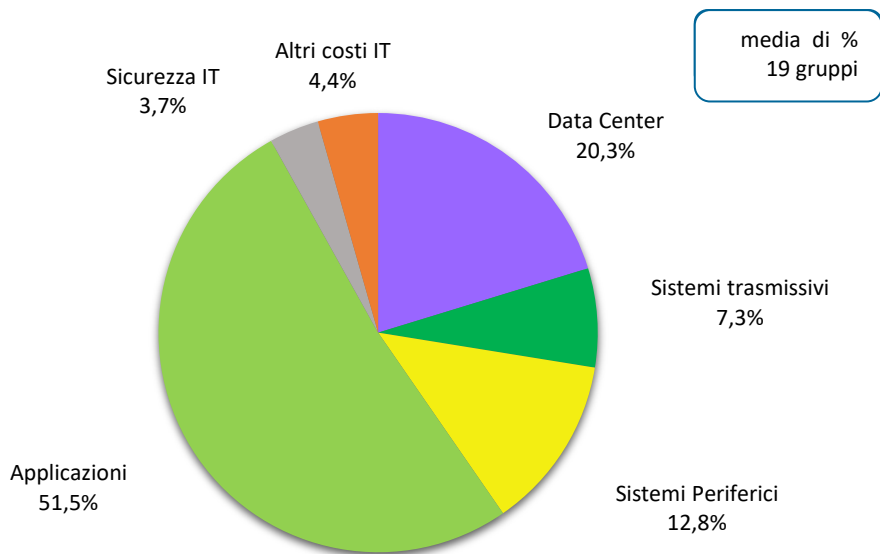


L'analisi del cash out IT (spese correnti e investimenti) per aree tematiche presenta una distribuzione pressoché simile a quella del TCO (Figura 17).

<sup>13</sup>Cfr. par. 5.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

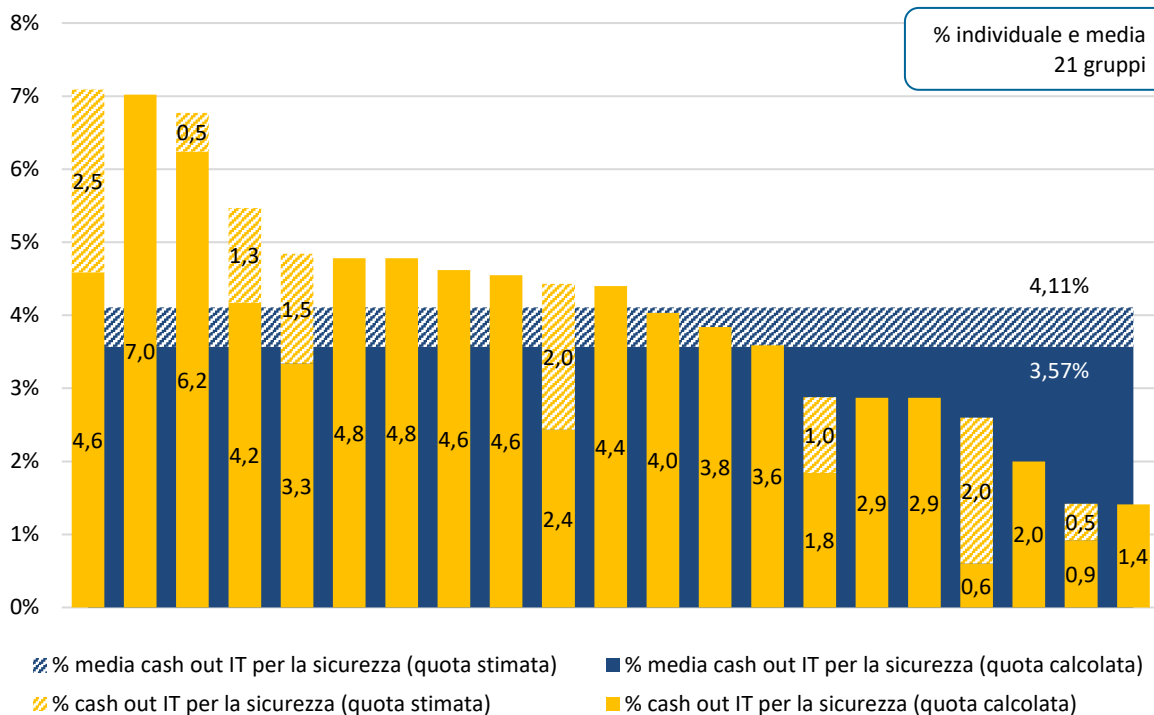
<sup>14</sup>Dall'analisi per aree tematiche vengono esclusi i gruppi che hanno effettuato una ripartizione dei costi non sufficientemente dettagliata per garantire una significativa rappresentazione del fenomeno.

**Figura 17 - Cash out IT per aree tematiche**



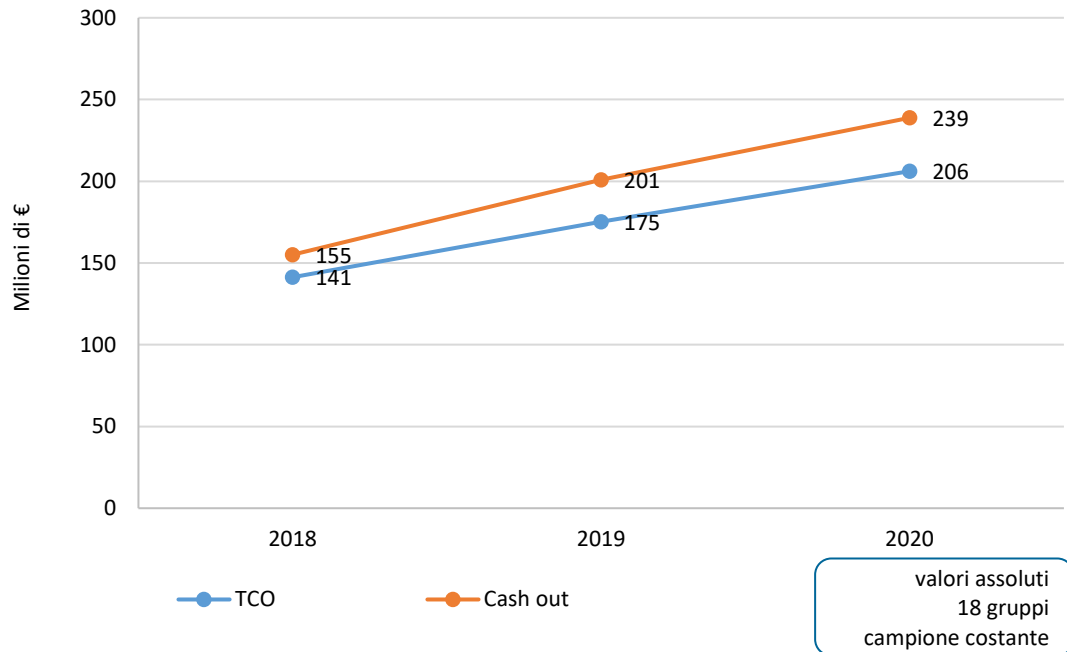
La Figura 18 riporta le percentuali individuali del cash out IT indicate dai gruppi per la Sicurezza IT e la quota media risultante, pari al 3,57%. Si osservano situazioni molto diversificate da gruppo a gruppo, con valori variabili tra l'1,4% e il 7%. Otto gruppi hanno integrato il valore fornito con una stima percentuale relativa a spese per la Sicurezza IT che non è stato possibile scorporare (le quote stimate sono rappresentate nel grafico dalle aree tratteggiate, sia per le percentuali individuali sia per la percentuale media). La media del cash out IT per la sicurezza, comprensiva dei valori stimati, sale al 4,11%, valore che appare comunque ancora sottostimato.

**Figura 18 - Cash out IT individuale per la sicurezza e stima**

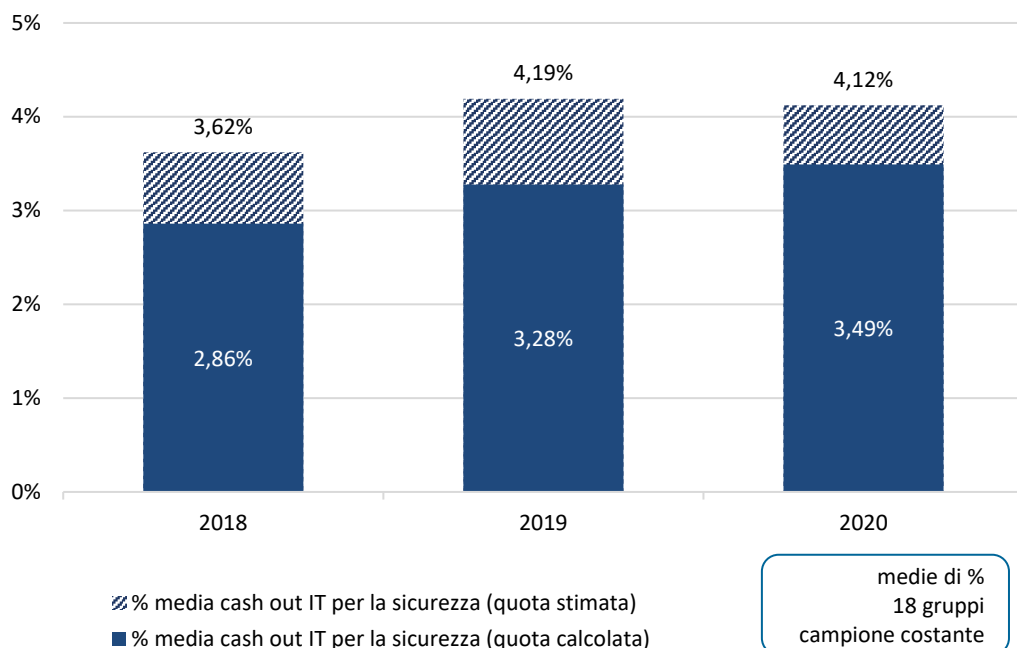


L'analisi dell'andamento dei costi IT (TCO e cash out) destinati alla sicurezza nel periodo 2018-2020, per un campione costante di 18 gruppi, mostra un trend in aumento della spesa rilevata per la protezione delle risorse IT (Figura 19). Dalla Figura 20, che riporta l'andamento in valori percentuali del cash out IT per la sicurezza, si evince che l'aumento è determinato anche da una migliore capacità di isolare questi costi.

**Figura 19 - Andamento 2018-2020 costi IT per la sicurezza**

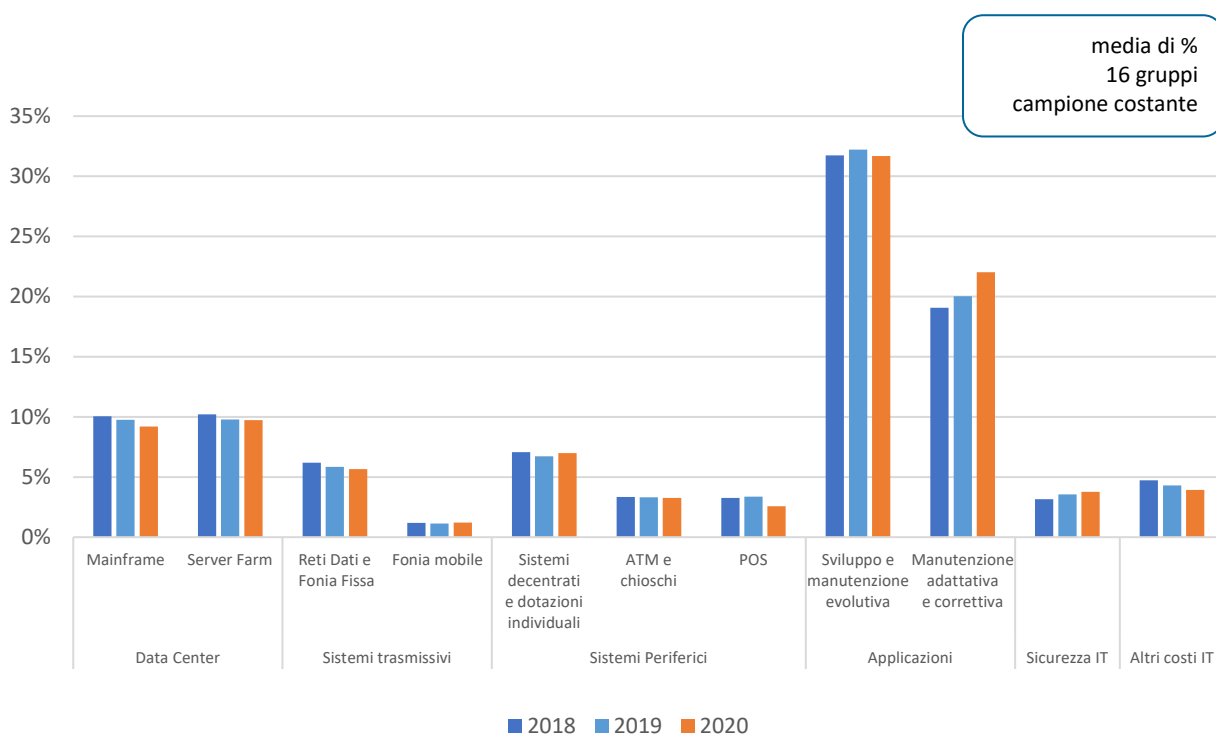


**Figura 20 – Andamento 2018-2020 cash out IT per la sicurezza**



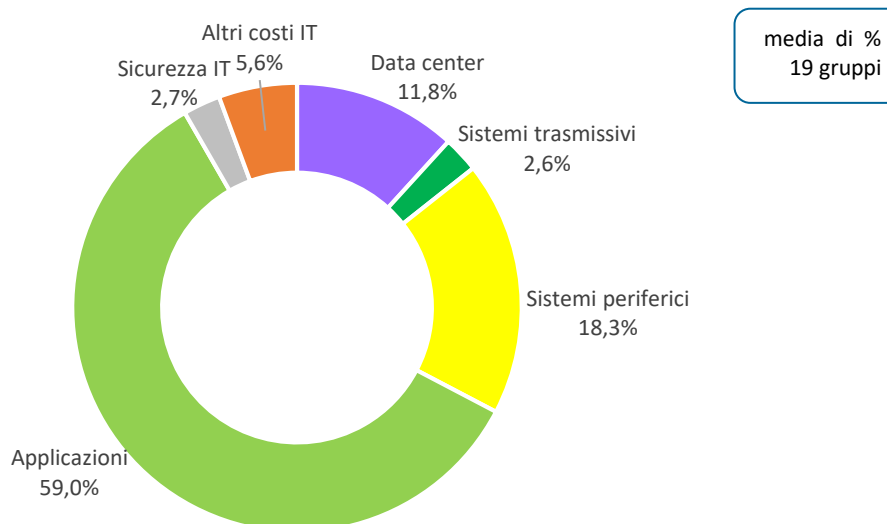
La Figura 21 riporta l'andamento del TCO per aree tematiche su un campione costante di 16 gruppi che hanno fornito i dati nel periodo 2018-2020.

**Figura 21 - Andamento 2018-2020 del TCO per aree tematiche**



Gli investimenti IT effettuati nel 2020 sono dedicati prevalentemente all'area Applicazioni (59%), seguita da Sistemi periferici (18,3%) e Data Center (11,8%); gli investimenti in Sicurezza IT rappresentano il 2,7% (Figura 22).

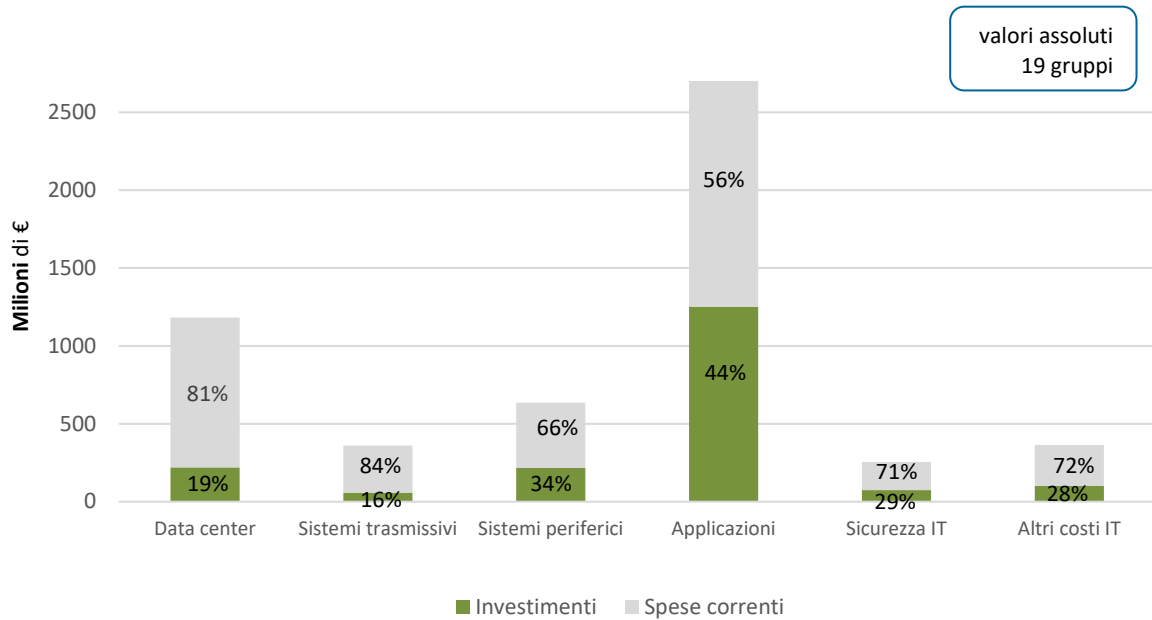
**Figura 22 - Investimenti IT per aree tematiche**





Quanto alla suddivisione del cash out IT tra spese correnti e investimenti, si osserva una netta prevalenza delle prime in tutte le aree tematiche, ad eccezione dell'area Applicazioni dove gli investimenti costituiscono il 44% (Figura 23).

**Figura 23 - Composizione cash out IT per aree tematiche**

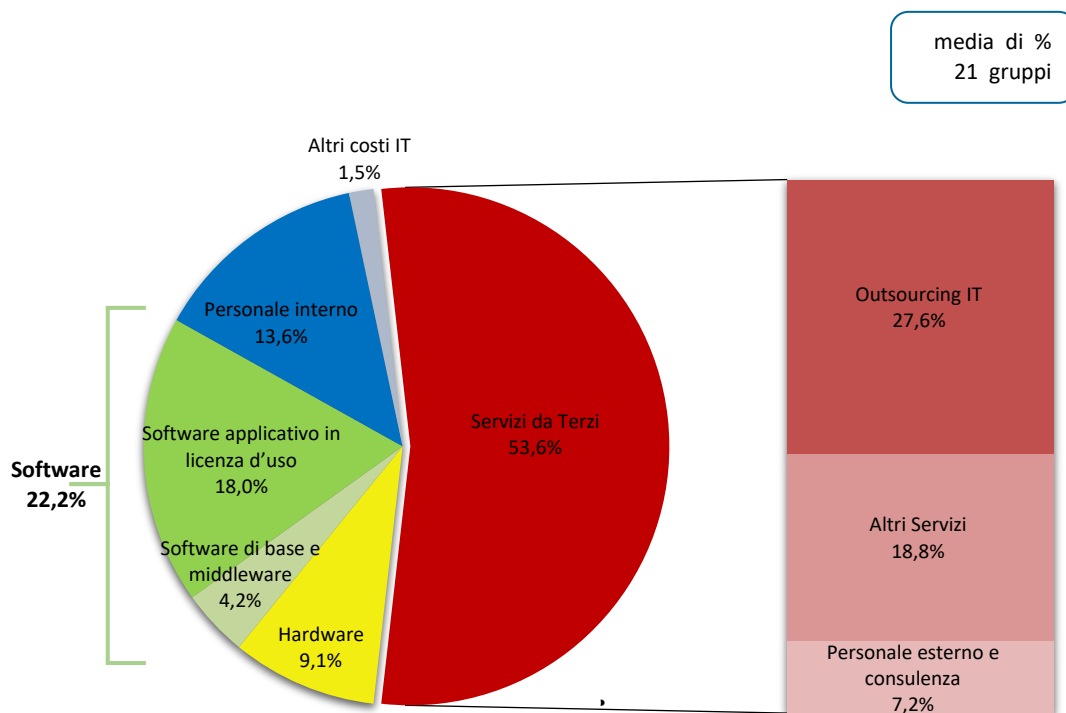


### 1.3 Costi IT per fattori produttivi

Il TCO dei 21 gruppi partecipanti, pari a 5.266 milioni di euro, ripartito per fattori produttivi, risulta per il 53,6% dedicato a Servizi ricevuti da terzi, suddivisi tra Outsourcing IT (27,6%), Personale esterno e consulenza (7,2%) e Altri servizi<sup>15</sup> (18,8%). Il Software assorbe il 22,2% del TCO, ripartito tra Software di base e middleware (4,2%) e Software applicativo in licenza d'uso (18%); il Personale interno assorbe il 13,6% e l'Hardware il 9,1% (Figura 24).

In media, il 5,4% dei costi di outsourcing è destinato a servizi erogati in public cloud.

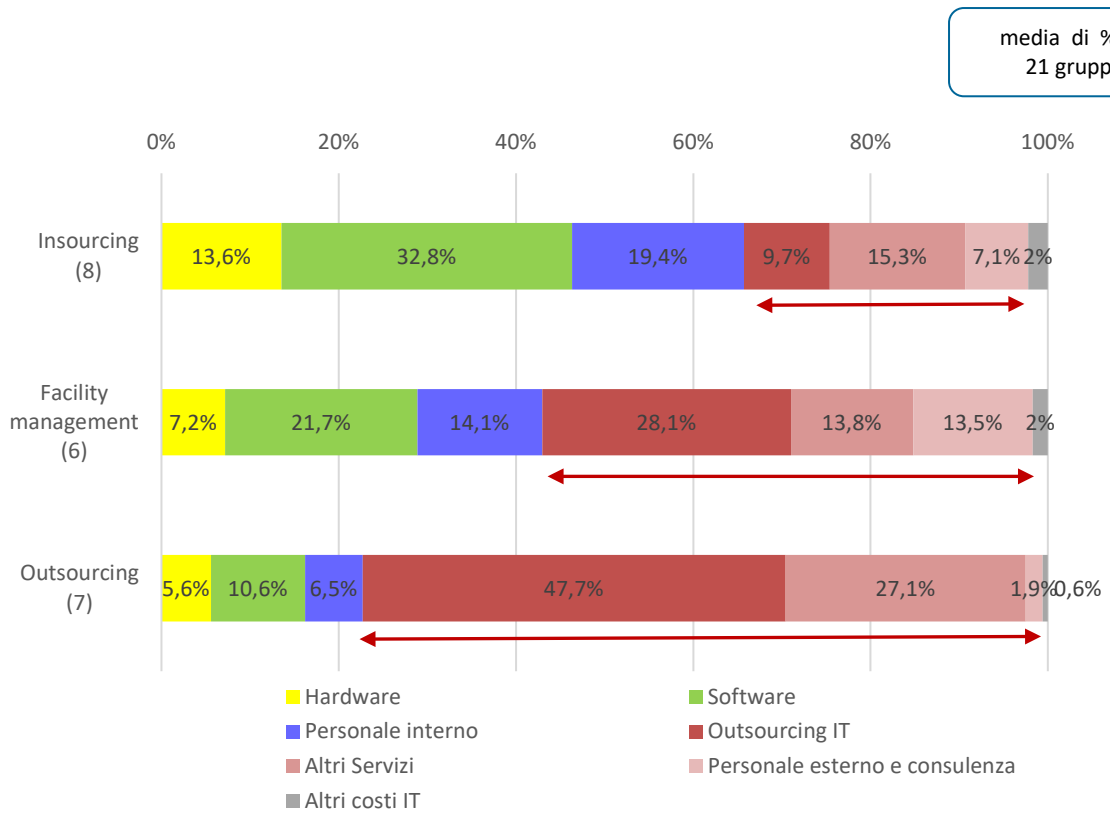
**Figura 24 - TCO per fattori produttivi**



La stessa analisi per modello di sourcing IT mostra che la quota relativa ai costi per Servizi da terzi sale dal 32% dei gruppi in Insourcing al 55% di quelli in Facility Management fino ad arrivare al 77% per i gruppi in Outsourcing. Un andamento inverso si registra invece per Hardware, Software e Personale interno (Figura 25).

<sup>15</sup>La voce "Altri servizi" comprende canoni, progetti chiavi in mano e servizio di disaster recovery.

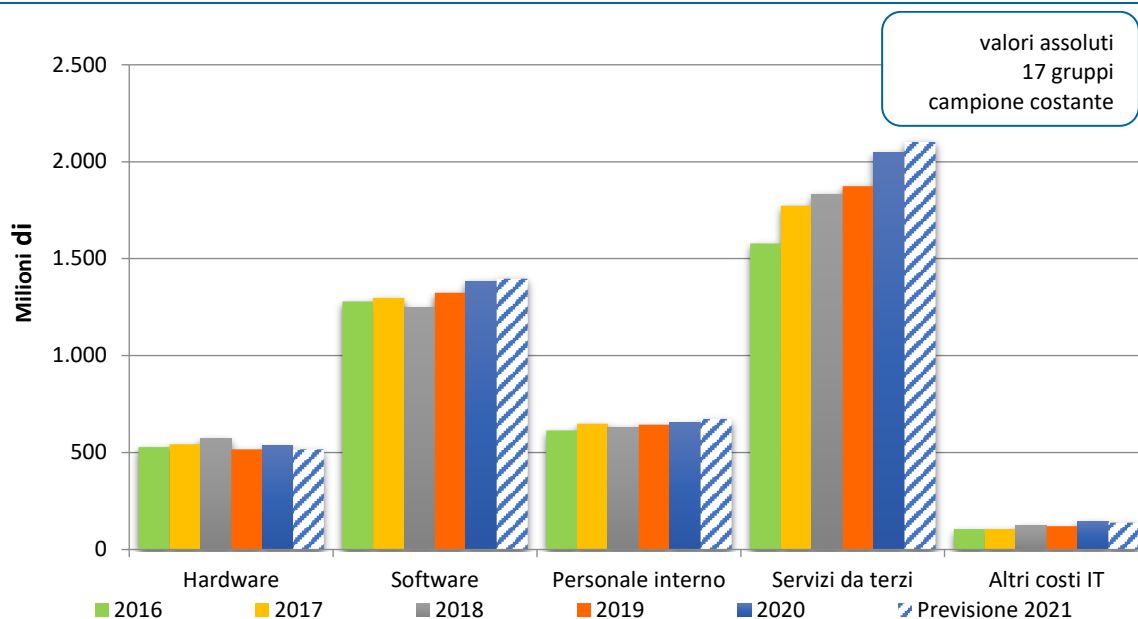
**Figura 25 - TCO per fattori produttivi per modello di sourcing IT**



I risultati dell'analisi per classe dimensionale sono riportati in Appendice (da Figura 101 a Figura 104).

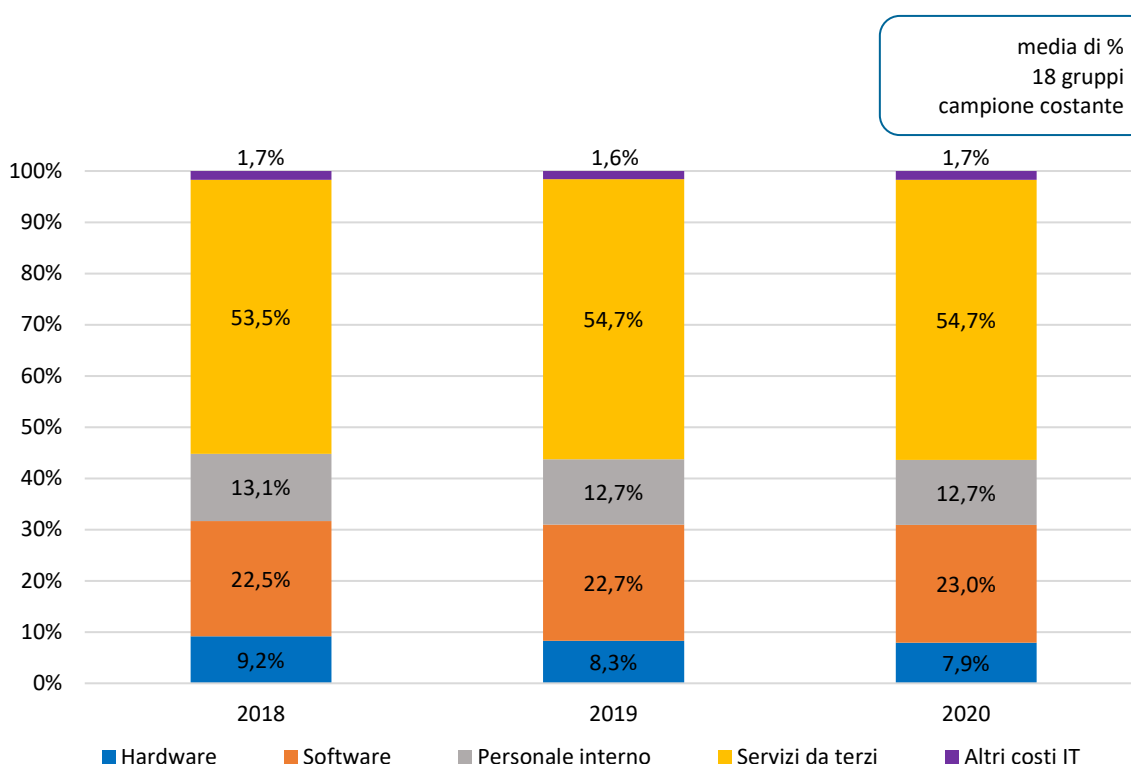
L'andamento del TCO per fattori produttivi in valori assoluti, nel periodo 2016-2020 con riferimento a un campione costante di 17 gruppi, mostra un generale aumento dei costi in tutti i fattori nel 2020, particolarmente significativo per Servizi da terzi, che risulta l'ambito con un marcato e costante trend di crescita nel periodo. Le previsioni per il 2021 indicano un ulteriore aumento del TCO per tutti gli ambiti ad eccezione dell'Hardware (Figura 26).

**Figura 26 - Andamento 2016-2020 e previsione 2021 del TCO per fattori produttivi**



L'esame dell'andamento del TCO in percentuale, eseguito con l'obiettivo di evidenziare i fattori produttivi che acquisiscono maggior peso, mostra una sostanziale stabilità nel triennio, ad eccezione di un lieve aumento del Software a discapito dell'Hardware (Figura 27).

**Figura 27 - Confronto 2018-2020 del TCO per fattori produttivi**



## 1.4 Cash out IT per aree funzionali e processi

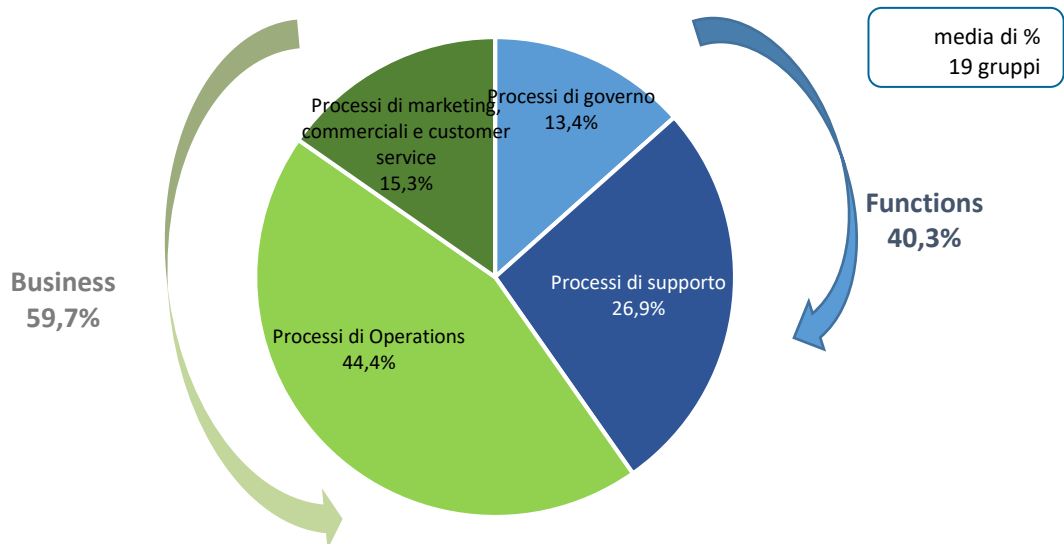
Per il 2020 il cash out IT dei 21 gruppi partecipanti ammonta a 5.721 milioni di euro, pari al 108,6% del TCO totale.

L'analisi della ripartizione della spesa IT per 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 service<sup>16</sup>.

Con riferimento al cash out IT per aree funzionali si osserva che, su un campione di 19 gruppi rispondenti, quasi la metà della spesa è impiegata nei Processi di Operations (44,4%); seguono i Processi di supporto (26,9%), i Processi di marketing, commerciali e customer service (15,3%) e i Processi di governo (13,4%) (Figura 28).

Le attività orientate al Business<sup>17</sup> assorbono il 59,7% del cash out IT e quelle dedicate al supporto funzionale, indicate come Functions<sup>18</sup>, si attestano al 40,3%. Nel 2019, pur in presenza di un campione diverso, il rapporto era più favorevole all'area Business (rispettivamente 67,3% e 32,8%).

**Figura 28 - Cash out IT per aree funzionali**



<sup>16</sup>L'area Processi di governo comprende: Pianificazione strategica, Allocazione risorse e definizione del budget, Controllo di gestione, Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di vigilanza, Processo di audit, Gestione della compliance, Relazioni esterne, Comunicazione interna.

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

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

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

<sup>17</sup>L'ambito Business è composto dalle aree funzionali "Processi di Operations" e "Processi di marketing, commerciali e customer service".

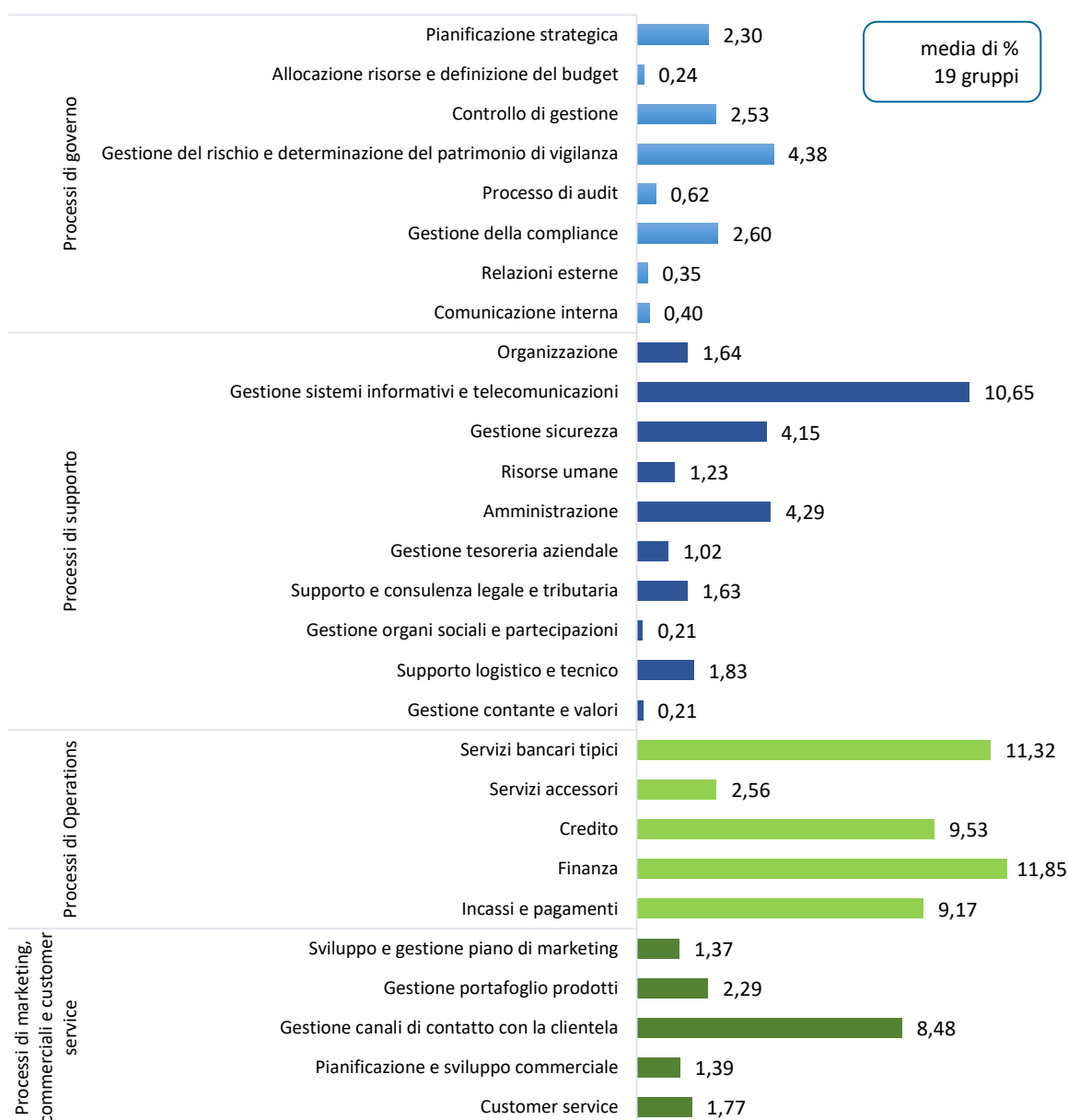
<sup>18</sup>L'ambito Functions è composto dalle aree funzionali "Processi di governo" e "Processi di supporto".

Per quanto riguarda la ripartizione del cash out IT tra i processi che compongono le aree funzionali (Figura 29), si rileva che i due che raccolgono le quote più elevate della spesa sono Finanza (11,85%) e Servizi bancari tipici (11,32%), entrambi dell'area Operations. In generale, quasi tutti i processi di questa area raccolgono quote significative.

Tra i Processi di marketing, commerciali e customer service spicca, come in passato, la Gestione dei canali di contatto con la clientela (8,48%), mentre tra i Processi di supporto emerge la Gestione di sistemi informativi e telecomunicazioni (10,65%), seguita da Amministrazione (4,29%) e Gestione sicurezza (4,15%); tra i Processi di governo rilevano Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di Vigilanza (4,38%), Gestione della compliance (2,60%) e Controllo di gestione (2,53%).

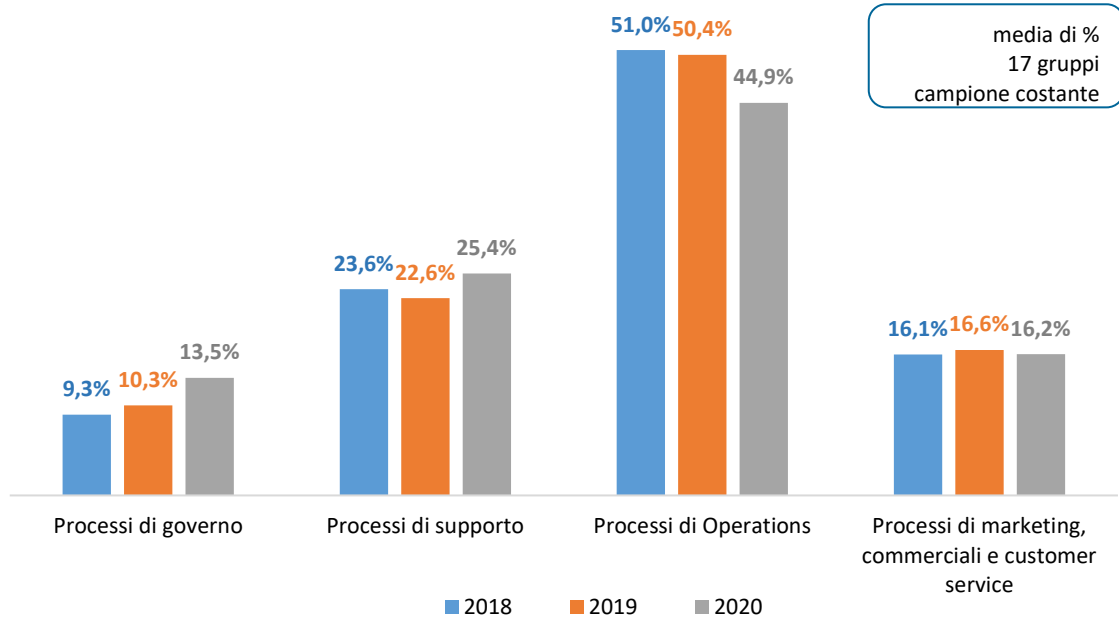
In Appendice sono riportate le analisi di ripartizione del cash out IT per processi riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale (da Figura 105 a Figura 110).

**Figura 29 - Cash out IT per processi**



L'andamento del cash out IT per aree funzionali nel periodo 2018-2020, con riferimento a un campione costante di 17 gruppi, mostra un trend in aumento dei processi di governo e in diminuzione per l'ambito Operations (Figura 30).

**Figura 30 - Andamento 2018-2020 del cash out IT per aree funzionali**



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

La ripartizione della spesa IT tra iniziative di cambiamento (Change) e gestione corrente (Run) denota che il 39% è destinata al Change e il 61% al Run (Figura 31).

La gestione corrente pesa maggiormente per i Processi di Operations e di Supporto, mentre per i Processi di governo la quota di Change risulta sostanzialmente uguale a quella del Run.

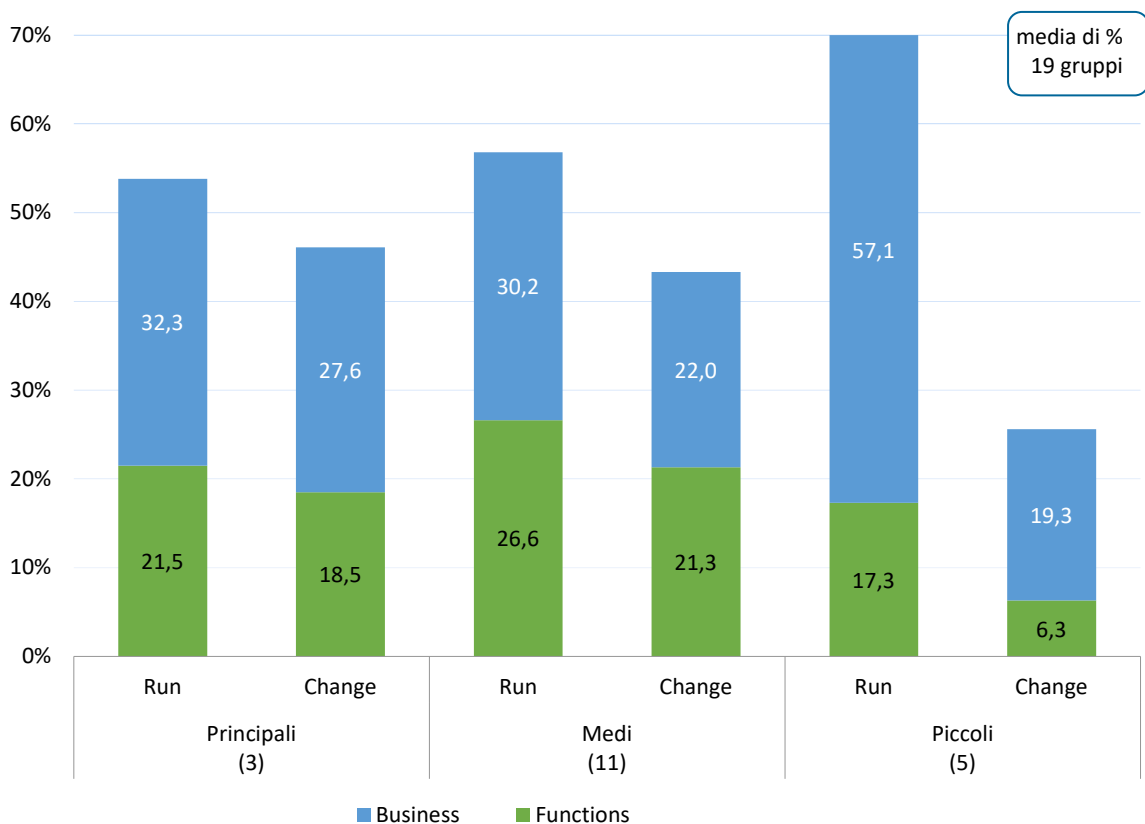
**Figura 31 - Cash out IT per processi e Run/Change**

		% cash out		Run	Change
<b>Functions</b>	Processi di governo	13,4%	=	6,8%	+ 6,6%
	Processi di supporto	26,9%	=	16,6%	+ 10,3%
<b>Business</b>	Processi di Operations	44,4%	=	28,2%	+ 16,2%
	Processi di marketing, commerciali e customer service	15,3%	=	9,4%	+ 5,9%
<b>Totale</b>		<b>100%</b>	<b>=</b>	<b>61%</b>	<b>+ 39%</b>

media di % 19 gruppi

Il divario tra Run e Change aumenta al diminuire della dimensione operativa dei gruppi a discapito del Change, che passa dal 46,1% dei gruppi Principali al 25,6% dei gruppi Piccoli (Figura 32).

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



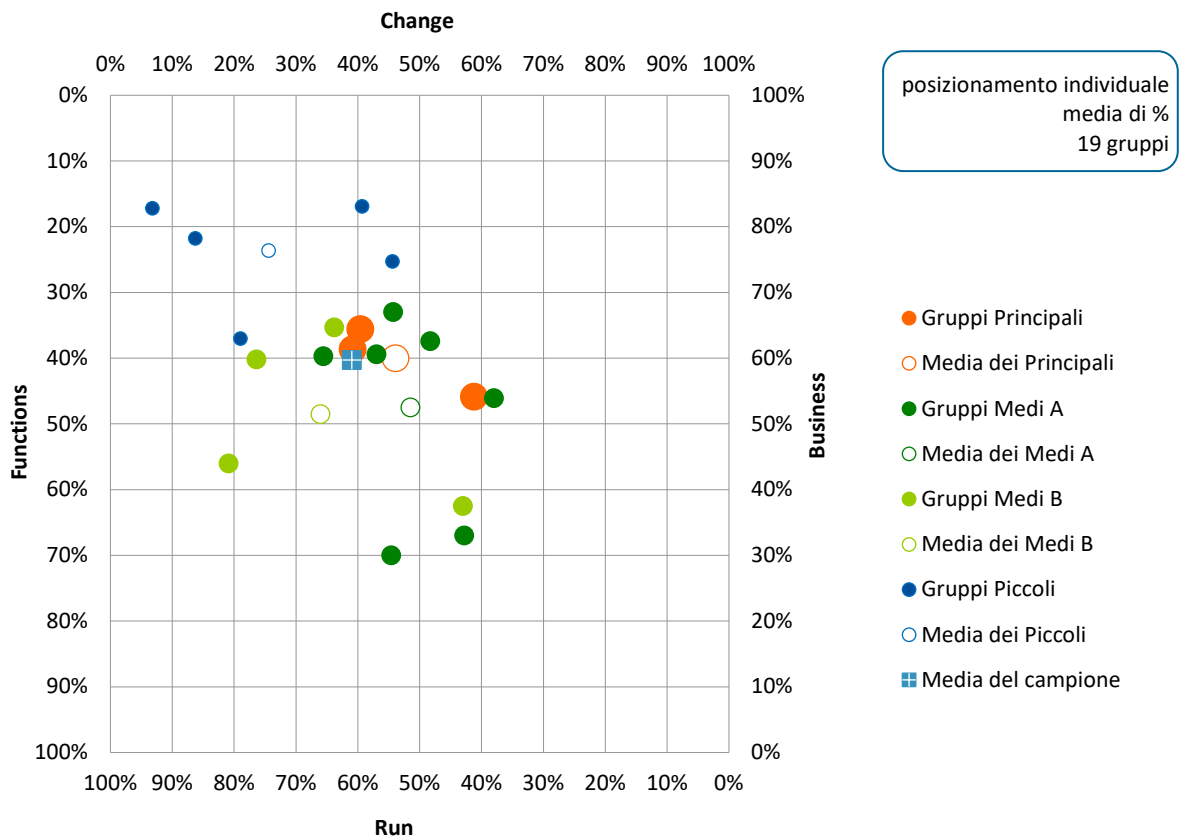
Per raffigurare il posizionamento individuale dei gruppi suddivisi per classe dimensionale, relativamente alla ripartizione del cash out IT tra Business/Functions e Run/Change, ciascun gruppo è stato collocato in un quadrante dove i lati orizzontali rappresentano le percentuali di Run e Change e i lati verticali quelle di Business e Functions (Figura 33).

L'insieme dei gruppi presi in esame risulta posizionato prevalentemente nel riquadro superiore sinistro, caratterizzato da più del 50% del cash out IT per il Business e da più del 50% per il Run.

Rispetto al 2019, pur in presenza di un campione diverso, si osserva una maggiore dispersione nella rappresentazione di alcuni gruppi posizionati nel settore dove l'attività di Functions è maggiore del 50%. L'indicazione dei valori medi, per ogni classe dimensionale e per l'intero campione, facilita la stima dello scostamento di ciascun gruppo sia rispetto alla media del peer group sia rispetto alla media complessiva.



**Figura 33 - Cash out IT per Business/Functions e Run/Change per classe dimensionale**



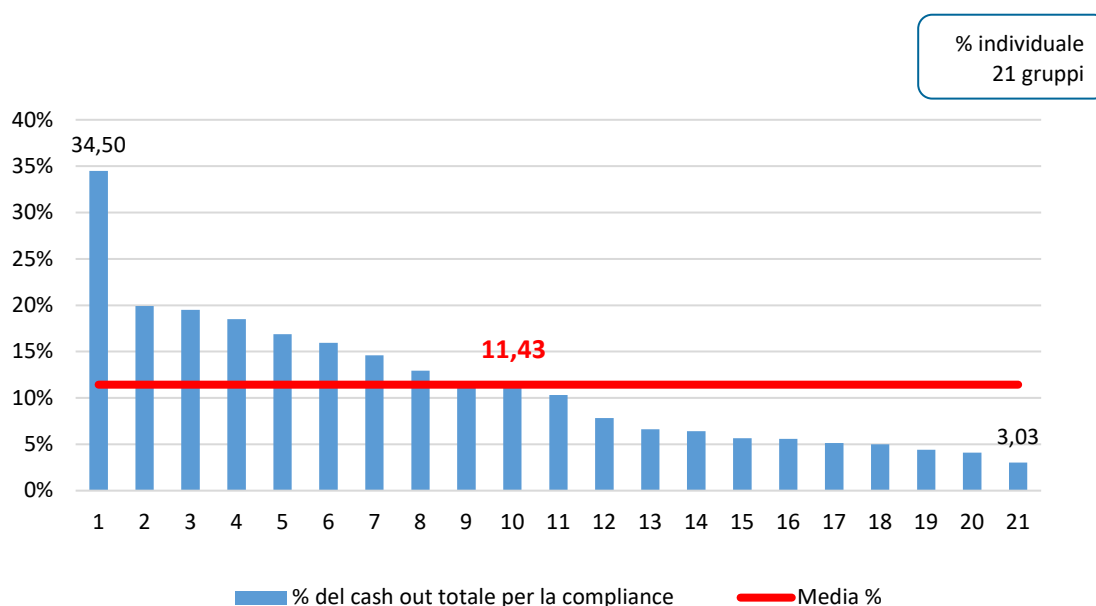
In Appendice sono riportate le due analisi precedenti effettuate per modello di sourcing IT (Figura 111 e Figura 112).

## 1.6 Cash out IT per la compliance

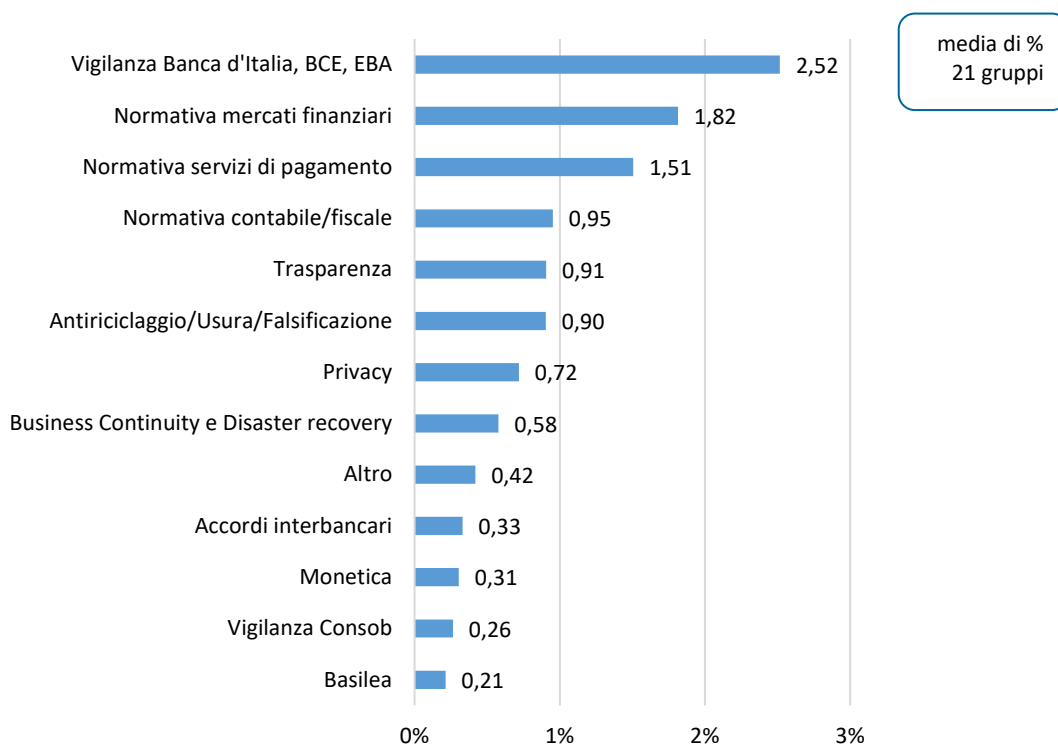
In questo paragrafo viene analizzata la spesa sostenuta nel 2020 per la compliance, ossia per gli interventi IT effettuati per soddisfare i requisiti della normativa nazionale, comunitaria e internazionale di riferimento, che impongono interventi obbligatori per il gruppo (esclusi gli interventi rivenienti da normative o policy interne al gruppo).

La Figura 34 riporta le percentuali individuali di cash out IT riservate da ognuno dei gruppi per interventi di compliance e la quota media risultante (11,43%); questa media è il risultato di situazioni molto diversificate da gruppo a gruppo, con valori variabili tra il 3,03% e il 34,5%. Tale variabilità, riscontrata anche nei precedenti esercizi, appare in parte riconducibile alle differenti modalità di imputazione dei costi di compliance adottate dai gruppi, al diverso periodo temporale di attuazione degli interventi, nonché, più in generale, alle difficoltà rilevate nell'isolare i costi di compliance nell'ambito della complessiva spesa IT.

**Figura 34 - Quote percentuali di cash out IT per la compliance**



La ripartizione del cash out IT per la compliance tra ambiti normativi mostra che le prime tre posizioni sono occupate, con un diverso ordine, dagli stessi ambiti segnalati nel 2019: la quota maggiore è destinata a interventi di adeguamento per Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA (2,52%), seguita da Normativa mercati finanziari (1,82%) e Normativa servizi di pagamento (1,51%) (Figura 35).

**Figura 35 - Ripartizione del cash out IT per interventi di compliance**


La Tabella 2 riporta la stessa ripartizione distinta per classe dimensionale dei gruppi. Per i gruppi Principali risultano preminenti le attività connesse con Normativa mercati finanziari (2,22%) e Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA (2,20%), per i gruppi Medi prevale Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA (3,19%) mentre per i gruppi Piccoli la quota maggiore è assorbita da Normativa mercati finanziari (2,12%).

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

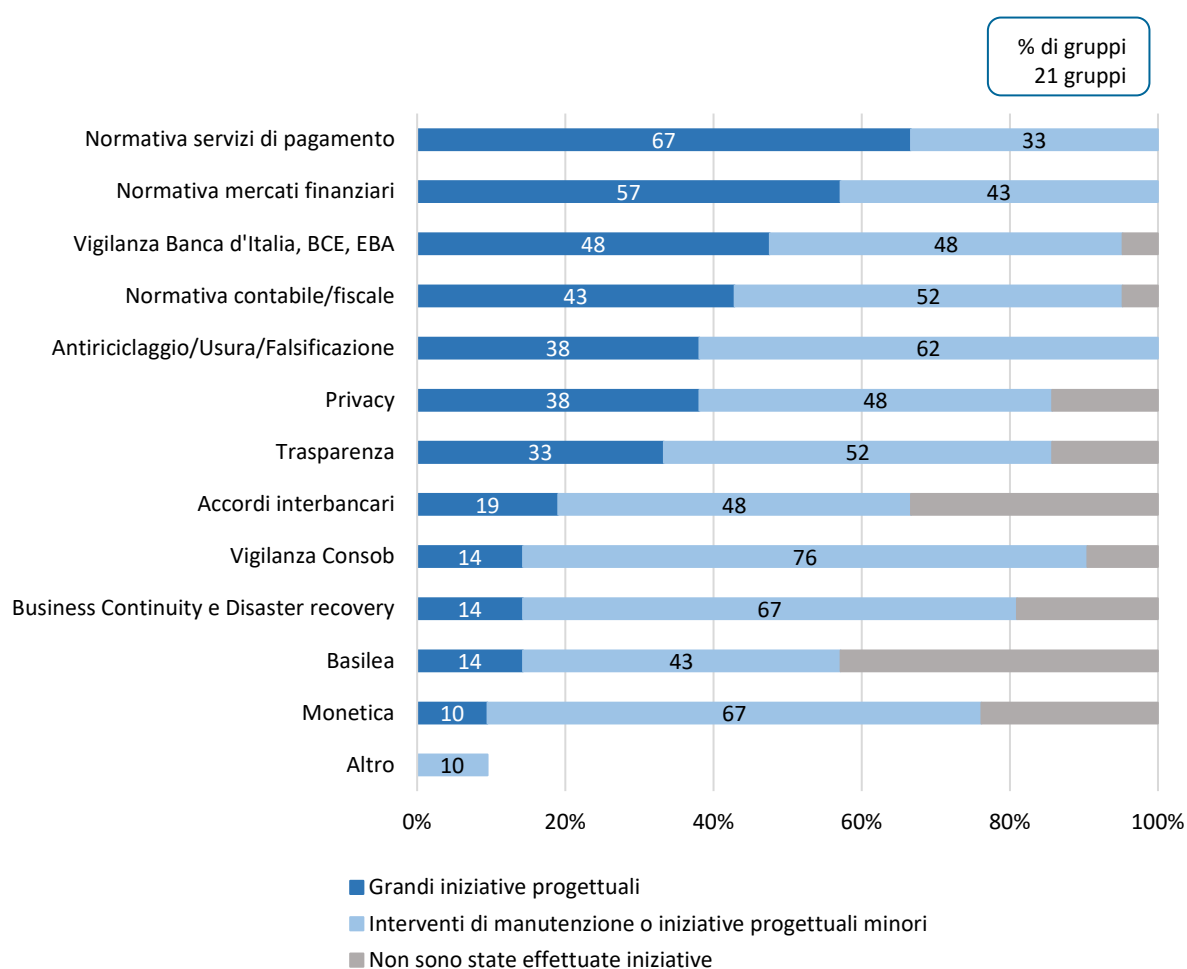
Ambito	Principali (5) (media di %)	Medi (11) (media di %)	Piccoli (5) Media di %
Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA	2,20	3,19	1,36
Normativa mercati finanziari	2,22	1,49	2,12
Normativa servizi di pagamento	1,28	1,51	1,73
Normativa contabile/fiscale	1,10	0,98	0,75
Trasparenza	0,45	1,02	1,13
Antiriciclaggio/Usura/Falsificazione	1,25	0,91	0,55
Privacy	0,94	0,61	0,73
Business Continuity e Disaster recovery	0,32	0,75	0,47
Altro	0,11	0,73	0,05
Accordi interbancari	0,04	0,48	0,30
Monetica	0,24	0,17	0,68
Vigilanza Consob	0,18	0,17	0,54
Basilea	0,32	0,18	0,19

Sempre con riferimento alla compliance, viene rilevata la dimensione delle iniziative progettuali intraprese nell'esercizio in esame nei vari ambiti normativi, per identificare quelli nei quali si sono concentrate le iniziative progettuali più rilevanti in termini di cash out IT.

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

Quasi tutti gli ambiti risultano coinvolti da una intensa attività progettuale; tra quelli interessati da grandi iniziative spiccano Normativa servizi di pagamento (67% dei gruppi), Normativa mercati finanziari (57%) e Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA (48%). I restanti ambiti sono stati interessati prevalentemente da interventi di manutenzione o da iniziative progettuali minori (Figura 36).

**Figura 36 - 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 113 a Figura 115).

## 1.7 Indicatori di costo IT

Questo paragrafo riporta gli indicatori calcolati rapportando i costi IT alle principali grandezze di conto economico e operative. Essi sono stati elaborati per un campione costante di 18 gruppi che hanno partecipato alla Rilevazione nell'ultimo triennio (Tabella 3), per classe dimensionale (da Tabella 4 a Tabella 8) e per modello di sourcing IT (da Tabella 9 a Tabella 11).

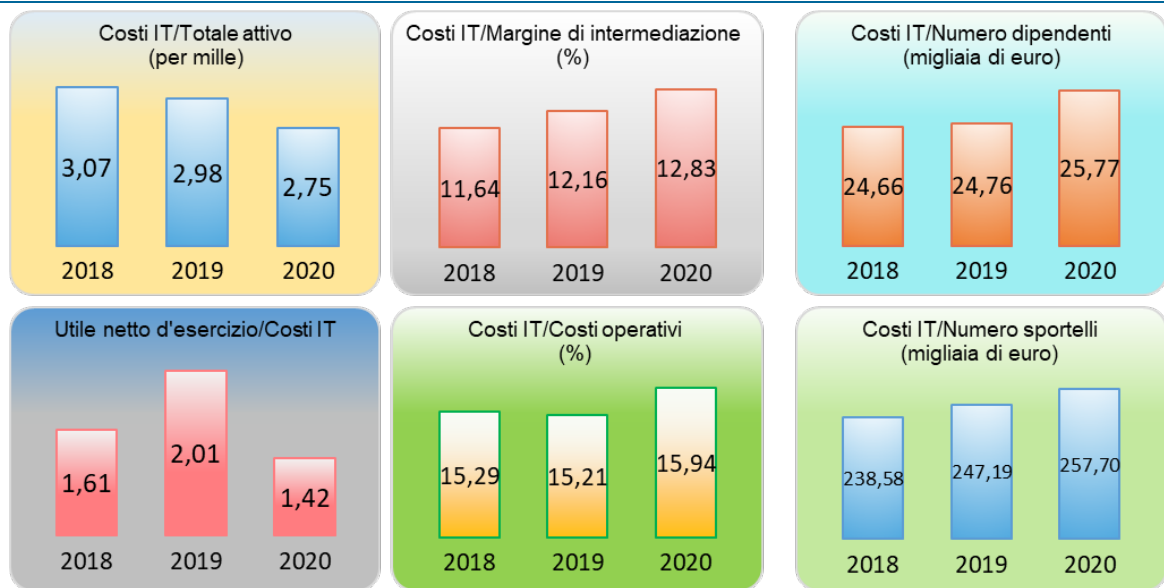
Per le voci "costi IT"<sup>19</sup>, "cash out IT"<sup>20</sup> e "numero dipendenti"<sup>21</sup> sono utilizzati i valori segnalati dai gruppi nel questionario; anche i valori "totale attivo", "costi operativi", "margine di intermediazione", "utile netto di esercizio" e "risultato di gestione"<sup>22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

Dagli indicatori "Costi IT/Risultato di gestione", "Risultato di gestione/Totale attivo" e "Utile netto di esercizio/Costi IT" vengono eliminati i valori dei gruppi con risultato di gestione o utile netto di esercizio negativo. In generale, dagli indicatori vengono eliminati i valori outlier.

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

La Figura 37 contiene alcuni indicatori tra quelli ricompresi nelle tabelle successive.

**Figura 37 - Andamento indicatori 2018-2020 a campione costante**



<sup>19</sup>TCO al netto dei ricavi.

<sup>20</sup>Somma delle spese correnti e degli investimenti.

<sup>21</sup>Media dei valori mensili dell'anno. Sono esclusi i dipendenti IT.

<sup>22</sup>Differenza tra "margine di intermediazione" e "costi operativi".

<sup>23</sup>Media dei valori trimestrali dell'anno presenti nell'archivio SIOTEC della Banca d'Italia.

<sup>24</sup>Aggregato costituito dalla somma delle voci "impieghi: numero dei rapporti" e "depositi: numero dei rapporti" presenti nella matrice dei conti individuale.

<sup>25</sup>Aggregato costituito dalla somma delle voci "raccolta diretta", "raccolta indiretta" e "impieghi totali" presenti nella matrice dei conti individuale.

**Tabella 3 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: campione costante di 18 gruppi**

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Costi IT/Totale attivo (per mille)	3,07	2,98	2,75	0,65	0,57	0,57	2,32	2,36	2,18
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	11,64	12,16	12,83	0,54	0,54	0,54	9,50	9,61	10,62
Costi IT/Risultato di gestione (%)	28,41	32,72	41,49	0,32	0,56	0,67	27,49	28,01	32,37
Costi IT/Costi operativi (%)	15,29	15,21	15,95	0,37	0,33	0,29	14,03	13,94	14,56
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	238,58	247,19	257,70	0,66	0,62	0,62	187,81	192,40	196,67
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	24,66	24,76	25,77	0,66	0,60	0,57	18,38	18,48	20,44
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,79	6,33	6,49	0,37	0,28	0,26	5,72	5,57	5,90
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,31	1,41	1,41	0,41	0,60	0,57	1,15	1,12	1,14
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	12,15	12,83	13,86	0,50	0,51	0,50	10,17	10,46	12,26
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	25,41	25,57	27,53	0,61	0,50	0,50	19,71	20,63	23,07
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,59	2,53	2,22	0,21	0,25	0,28	2,63	2,57	2,02
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,85	0,79	0,68	0,50	0,46	0,50	0,88	0,78	0,68
Utile netto d'esercizio/Costi IT	1,61	2,01	1,42	0,91	0,77	0,79	1,14	1,56	1,04
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,95	1,95	1,69	0,31	0,32	0,30	1,92	1,86	1,63
Costi operativi/Margine d'intermediazione ( <i>cost income</i> ) (%)	76,63	81,47	78,56	0,30	0,48	0,29	68,80	72,00	72,65
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	15,98	16,60	16,40	0,46	0,46	0,49	14,38	14,80	14,01
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,44	8,64	9,75	0,39	0,38	0,36	7,43	7,42	8,47
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	88,01	91,90	102,92	0,57	0,57	0,53	74,99	77,20	86,41

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

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

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,08	2,09	1,78	0,08	0,05	0,22	2,08	2,05	1,77
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,78	8,91	9,51	0,14	0,18	0,31	9,22	8,66	9,83
Costi IT/Risultato di gestione (%)	31,37	30,86	47,75	0,38	0,29	0,55	28,16	28,29	35,77
Costi IT/Costi operativi (%)	12,84	13,09	12,66	0,21	0,28	0,39	12,32	12,08	11,47
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	234,94	231,27	223,86	0,36	0,35	0,50	187,81	192,40	196,67
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,78	17,18	17,38	0,27	0,27	0,41	14,88	14,79	14,32
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,52	5,56	5,57	0,15	0,20	0,29	5,64	5,44	5,58
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,04	1,01	1,00	0,14	0,18	0,27	1,01	0,96	1,05
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	9,08	9,61	10,28	0,17	0,20	0,33	8,24	9,23	9,74
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	17,50	18,75	18,91	0,31	0,31	0,45	17,00	17,12	14,84
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,39	2,39	1,93	0,10	0,14	0,15	2,47	2,53	1,92
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,72	0,72	0,45	0,30	0,25	0,41	0,70	0,72	0,43
Utile netto d'esercizio/Costi IT	1,67	2,19	0,78	0,87	0,67	0,72	1,18	2,06	0,94
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,66	1,67	1,49	0,17	0,21	0,20	1,80	1,78	1,55
Costi operativi/Margine d'intermediazione ( <i>cost income</i> ) (%)	69,48	69,58	76,74	0,13	0,12	0,13	72,01	71,70	77,46
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	18,36	17,62	17,08	0,32	0,23	0,26	17,12	16,67	16,91
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,12	8,21	9,56	0,27	0,24	0,26	7,58	7,28	9,26
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	114,62	110,67	119,69	0,40	0,34	0,33	94,65	94,35	110,87

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

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

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2018 (10 gruppi)	2019 (10 gruppi)	2020 (11 gruppi)	2018 (10 gruppi)	2019 (10 gruppi)	2020 (11 gruppi)	2018 (10 gruppi)	2019 (10 gruppi)	2020 (11 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	3,49	3,31	2,92	0,69	0,60	0,65	2,63	2,58	2,45
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	12,84	13,93	13,45	0,62	0,60	0,68	10,08	10,51	10,07
Costi IT/Risultato di gestione (%)	26,92	28,10	25,68	0,30	0,39	0,39	27,49	26,01	29,94
Costi IT/Costi operativi (%)	16,89	16,28	16,31	0,41	0,37	0,37	14,39	15,12	15,12
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	282,24	291,24	278,27	0,71	0,66	0,72	201,27	205,31	198,31
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	30,41	30,03	28,89	0,66	0,61	0,64	21,63	21,95	21,03
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	7,90	6,88	6,47	0,37	0,39	0,38	8,23	6,34	6,08
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,53	1,71	1,58	0,42	0,61	0,65	1,27	1,23	1,26
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	13,64	14,61	14,46	0,55	0,53	0,59	10,67	11,37	12,14
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	31,43	30,49	30,69	0,58	0,48	0,52	24,18	24,17	24,44
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2018 (10 gruppi)	2019 (10 gruppi)	2020 (11 gruppi)	2018 (10 gruppi)	2019 (10 gruppi)	2020 (11 gruppi)	2018 (10 gruppi)	2019 (10 gruppi)	2020 (11 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,71	2,54	2,35	0,20	0,28	0,28	2,87	2,71	2,46
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,02	0,91	0,86	0,47	0,47	0,41	0,97	0,89	0,81
Utile netto d'esercizio/Costi IT	2,06	2,36	2,15	0,81	0,78	0,55	1,63	1,74	2,01
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,00	2,02	1,72	0,28	0,31	0,29	2,00	1,88	1,68
Costi operativi/Margine d'intermediazione ( <i>cost income</i> ) (%)	76,60	88,79	77,79	0,37	0,58	0,37	66,82	71,98	68,14
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	17,48	18,56	17,13	0,51	0,51	0,57	14,38	14,80	13,72
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	9,12	9,40	10,20	0,42	0,42	0,39	7,50	7,32	8,38
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	92,02	98,33	103,46	0,65	0,66	0,61	74,99	77,20	85,42

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



Tabella 6 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi Medi A

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2018 (6 gruppi)	2019 (6 gruppi)	2020 (7 gruppi)	2018 (6 gruppi)	2019 (6 gruppi)	2020 (7 gruppi)	2018 (6 gruppi)	2019 (6 gruppi)	2020 (7 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,62	2,59	2,12	0,20	0,19	0,29	2,60	2,56	2,08
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,34	9,51	8,99	0,20	0,20	0,33	9,50	9,61	9,58
Costi IT/Risultato di gestione (%)	25,78	28,12	25,09	0,32	0,42	0,42	26,42	25,30	30,12
Costi IT/Costi operativi (%)	15,17	15,37	14,41	0,15	0,18	0,29	14,39	15,12	15,12
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	263,82	280,60	258,15	0,50	0,48	0,63	203,74	218,28	211,95
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	23,91	24,39	22,96	0,27	0,31	0,41	21,63	21,95	21,03
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	8,06	6,67	6,23	0,35	0,44	0,47	8,23	6,34	5,72
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,33	1,27	1,12	0,24	0,27	0,33	1,27	1,16	1,09
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	10,02	10,22	10,19	0,24	0,23	0,26	10,17	10,51	10,39
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	25,31	25,89	25,72	0,24	0,28	0,32	24,18	24,17	24,44
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2018 (6 gruppi)	2019 (6 gruppi)	2020 (7 gruppi)	2018 (6 gruppi)	2019 (6 gruppi)	2020 (7 gruppi)	2018 (6 gruppi)	2019 (6 gruppi)	2020 (7 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,84	2,77	2,44	0,16	0,14	0,21	2,96	2,88	2,53
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,09	1,04	0,94	0,32	0,36	0,38	0,97	0,99	0,81
Utile netto d'esercizio/Costi IT	2,24	2,11	1,88	0,83	0,80	0,64	1,63	1,74	1,40
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,75	1,73	1,50	0,21	0,24	0,19	1,85	1,70	1,58
Costi operativi/Margine d'intermediazione ( <i>cost income</i> ) (%)	61,52	62,29	62,08	0,14	0,18	0,12	64,72	61,90	63,75
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	18,02	19,16	17,73	0,58	0,58	0,62	14,16	14,42	14,01
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	9,76	9,98	11,01	0,45	0,47	0,39	7,58	7,81	8,66
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	106,29	114,97	118,86	0,65	0,66	0,59	80,70	87,58	94,27

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

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

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Costi IT/Totale attivo (per mille)	4,81	4,38	4,33	0,75	0,68	0,62	3,77	3,46	3,54
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	18,10	20,57	21,26	0,62	0,49	0,54	14,66	21,32	20,38
Costi IT/Risultato di gestione (%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costi IT/Costi operativi (%)	19,46	17,65	19,63	0,57	0,54	0,40	19,21	17,66	19,46
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	319,09	312,53	325,22	1,05	1,02	0,97	140,90	138,05	146,93
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	40,14	38,49	39,27	0,76	0,71	0,68	39,47	37,28	37,85
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	7,66	7,20	6,90	0,46	0,39	0,24	7,71	7,33	6,72
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,82	2,38	2,37	0,51	0,61	0,58	1,50	2,00	2,00
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	19,08	21,20	21,93	0,51	0,41	0,48	17,01	22,92	21,80
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	40,61	37,39	39,40	0,68	0,57	0,60	40,51	38,44	39,43
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,52	2,20	2,18	0,26	0,44	0,44	2,51	2,01	2,09
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utile netto d'esercizio/Costi IT	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,37	2,47	2,11	0,27	0,28	0,28	2,22	2,45	1,91
Costi operativi/Margine d'intermediazione ( <i>cost income</i> ) (%)	99,22	128,53	105,28	0,34	0,51	0,30	103,86	111,66	103,65
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	16,39	17,35	15,75	0,40	0,39	0,51	15,18	14,80	11,69
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,16	8,54	8,79	0,41	0,37	0,39	7,36	7,32	7,63
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	63,49	65,06	67,52	0,27	0,24	0,24	71,98	66,14	66,57

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

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

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2018 (5 gruppi)	2019 (4 gruppi)	2020 (5 gruppi)	2018 (5 gruppi)	2019 (4 gruppi)	2020 (5 gruppi)	2018 (5 gruppi)	2019 (4 gruppi)	2020 (5 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,85	3,07	2,62	0,56	0,56	0,41	2,27	2,35	2,23
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	10,64	10,90	11,01	0,33	0,29	0,20	9,30	10,04	10,71
Costi IT/Risultato di gestione (%)	27,48	45,46	59,06	0,06	0,81	0,68	27,30	29,96	33,51
Costi IT/Costi operativi (%)	12,90	14,46	14,65	0,21	0,16	0,14	11,95	14,26	15,74
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	132,85	159,68	157,10	0,38	0,33	0,27	115,77	144,27	133,91
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,50	18,82	19,86	0,26	0,18	0,15	16,21	17,87	19,62
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,18	5,47	6,28	0,05	0,22	0,21	5,09	5,39	5,62
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,91	1,05	1,13	0,33	0,07	0,20	1,00	1,04	1,09
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	10,78	11,60	12,62	0,40	0,44	0,40	9,43	9,70	11,58
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,73	19,86	22,59	0,35	0,34	0,33	14,81	17,45	20,12
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2018 (5 gruppi)	2019 (4 gruppi)	2020 (5 gruppi)	2018 (5 gruppi)	2019 (4 gruppi)	2020 (5 gruppi)	2018 (5 gruppi)	2019 (4 gruppi)	2020 (5 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,63	2,71	2,34	0,28	0,28	0,24	2,72	2,53	2,27
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,62	0,64	0,56	0,43	0,53	0,41	0,73	0,63	0,66
Utile netto d'esercizio/Costi IT	0,84	1,00	0,70	0,60	0,41	0,33	1,14	1,07	0,59
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,16	2,07	1,78	0,36	0,41	0,33	1,99	1,86	1,59
Costi operativi/Margine d'intermediazione ( <i>cost income</i> ) (%)	81,99	75,18	75,28	0,22	0,20	0,16	73,86	79,14	73,99
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	10,14	11,05	10,72	0,19	0,27	0,20	9,91	11,40	10,64
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,45	6,93	8,17	0,33	0,30	0,26	6,36	7,14	8,28
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	49,48	56,13	62,14	0,19	0,22	0,12	47,82	56,82	62,03

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

Tabella 9 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 8 gruppi Insourcing

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2018 (7 gruppi)	2019 (7 gruppi)	2020 (8 gruppi)	2018 (7 gruppi)	2019 (7 gruppi)	2020 (8 gruppi)	2018 (7 gruppi)	2019 (7 gruppi)	2020 (8 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,66	2,68	2,11	0,51	0,50	0,52	2,16	2,09	1,94
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,64	9,44	8,83	0,29	0,28	0,38	9,22	8,66	9,06
Costi IT/Risultato di gestione (%)	32,56	32,73	46,57	0,36	0,29	0,68	31,26	29,33	33,65
Costi IT/Costi operativi (%)	12,37	12,50	11,35	0,20	0,19	0,31	12,32	12,08	11,72
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	199,40	197,65	172,36	0,36	0,31	0,49	177,53	178,54	174,00
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,32	16,58	15,39	0,20	0,21	0,34	14,88	14,79	14,63
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,23	4,97	4,85	0,14	0,14	0,29	5,04	4,88	5,30
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,09	1,02	0,93	0,15	0,14	0,27	1,09	1,04	1,00
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	10,25	10,67	10,79	0,34	0,36	0,45	9,60	9,23	9,46
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	17,36	18,82	18,97	0,26	0,30	0,41	17,00	17,12	15,45
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2018 (7 gruppi)	2019 (7 gruppi)	2020 (8 gruppi)	2018 (7 gruppi)	2019 (7 gruppi)	2020 (8 gruppi)	2018 (7 gruppi)	2019 (7 gruppi)	2020 (8 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,65	2,74	2,37	0,18	0,17	0,20	2,50	2,61	2,43
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,58	0,67	0,58	0,56	0,26	0,46	0,67	0,70	0,55
Utile netto d'esercizio/Costi IT	1,49	1,64	1,32	0,88	0,72	0,76	1,18	1,42	1,04
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,07	2,07	1,79	0,29	0,27	0,22	1,90	1,86	1,70
Costi operativi/Margine d'intermediazione (cost income) (%)	77,81	74,86	76,12	0,16	0,10	0,12	73,08	74,41	75,30
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	16,35	15,87	14,59	0,35	0,26	0,31	15,18	13,91	13,62
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,70	6,70	7,75	0,21	0,22	0,17	6,46	6,72	7,72
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	85,75	82,47	84,65	0,52	0,44	0,39	74,99	75,98	69,63

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

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

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2018 (7 gruppi)	2019 (7 gruppi)	2020 (6 gruppi)	2018 (7 gruppi)	2019 (7 gruppi)	2020 (6 gruppi)	2018 (7 gruppi)	2019 (7 gruppi)	2020 (6 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	3,55	3,35	2,23	0,79	0,69	0,15	2,46	2,37	2,06
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	13,03	11,98	10,41	0,73	0,51	0,22	10,29	11,18	10,62
Costi IT/Risultato di gestione (%)	24,79	25,77	28,03	0,32	0,38	0,32	25,35	25,30	31,64
Costi IT/Costi operativi (%)	17,82	18,00	16,94	0,33	0,27	0,15	16,55	15,63	16,31
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	347,46	358,33	318,95	0,56	0,51	0,43	301,75	321,69	295,31
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	31,36	31,32	27,05	0,55	0,51	0,24	24,50	24,61	26,25
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	8,48	7,32	7,13	0,32	0,38	0,35	9,28	7,20	7,28
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,38	1,73	1,28	0,26	0,67	0,21	1,26	1,28	1,29
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	13,42	12,07	11,12	0,65	0,40	0,24	10,94	11,55	11,26
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	32,23	31,39	28,91	0,47	0,39	0,25	26,18	27,16	29,24
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2018 (7 gruppi)	2019 (7 gruppi)	2020 (6 gruppi)	2018 (7 gruppi)	2019 (7 gruppi)	2020 (6 gruppi)	2018 (7 gruppi)	2019 (7 gruppi)	2020 (6 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,72	2,72	2,24	0,19	0,21	0,27	2,86	2,94	2,28
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,08	0,95	0,89	0,33	0,47	0,45	0,97	0,96	0,81
Utile netto d'esercizio/Costi IT	1,99	2,18	1,80	1,00	0,86	0,72	1,29	1,74	1,34
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,85	1,78	1,35	0,39	0,39	0,24	1,71	1,51	1,38
Costi operativi/Margine d'intermediazione ( <i>cost income</i> ) (%)	67,59	64,07	61,02	0,32	0,23	0,12	63,87	59,80	62,78
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	19,63	20,38	19,71	0,48	0,50	0,56	17,43	16,67	15,98
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	10,15	10,41	12,52	0,39	0,39	0,32	7,88	8,64	12,07
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	113,85	121,89	145,07	0,56	0,56	0,46	83,98	97,95	125,76

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

**Tabella 11 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi Outsourcing**

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2018 (6 gruppi)	2019 (5 gruppi)	2020 (7 gruppi)	2018 (6 gruppi)	2019 (5 gruppi)	2020 (7 gruppi)	2018 (6 gruppi)	2019 (5 gruppi)	2020 (7 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,69	2,71	3,41	0,43	0,38	0,66	2,32	2,35	2,43
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	11,14	15,52	16,79	0,30	0,63	0,59	11,04	11,51	12,40
Costi IT/Risultato di gestione (%)	29,06	45,46	49,67	0,12	0,81	0,80	28,26	29,96	32,94
Costi IT/Costi operativi (%)	14,37	14,52	17,63	0,48	0,41	0,35	11,81	13,25	15,74
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	110,23	131,11	232,47	0,08	0,17	0,96	113,54	121,08	140,42
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	22,79	25,22	31,22	0,90	0,76	0,69	15,33	17,71	19,62
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,08	6,50	6,98	0,38	0,29	0,19	5,25	5,39	7,05
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,29	1,43	1,85	0,73	0,53	0,64	1,07	1,15	1,43
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	11,67	16,28	17,21	0,39	0,62	0,56	10,55	11,10	12,39
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	23,07	25,35	31,41	0,87	0,68	0,63	16,02	17,83	21,89
Altri indicatori*	2018 (6 gruppi)	2019 (5 gruppi)	2020 (7 gruppi)	2018 (6 gruppi)	2019 (5 gruppi)	2020 (7 gruppi)	2018 (6 gruppi)	2019 (5 gruppi)	2020 (7 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,44	1,98	2,11	0,27	0,30	0,33	2,32	2,03	1,92
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,94	0,70	0,55	0,39	0,57	0,43	0,79	0,79	0,66
Utile netto d'esercizio/Costi IT	1,30	2,17	1,30	0,54	0,92	1,01	1,21	1,30	0,71
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,94	1,98	1,84	0,21	0,32	0,31	1,97	1,87	1,68
Costi operativi/Margine d'intermediazione ( <i>cost income</i> ) (%)	84,25	112,80	91,53	0,36	0,59	0,32	72,65	86,88	87,46
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	9,58	11,40	12,56	0,10	0,30	0,49	9,91	11,53	10,62
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,69	8,61	9,12	0,39	0,32	0,28	6,59	7,56	8,28
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	50,32	58,10	66,01	0,17	0,16	0,17	47,82	56,82	65,51

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

# Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi

## 2.1 Modelli di sourcing IT dei gruppi

L'analisi dei profili organizzativi si concentra inizialmente sull'assetto adottato dai gruppi per il sourcing dell'IT, riconducibile 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;

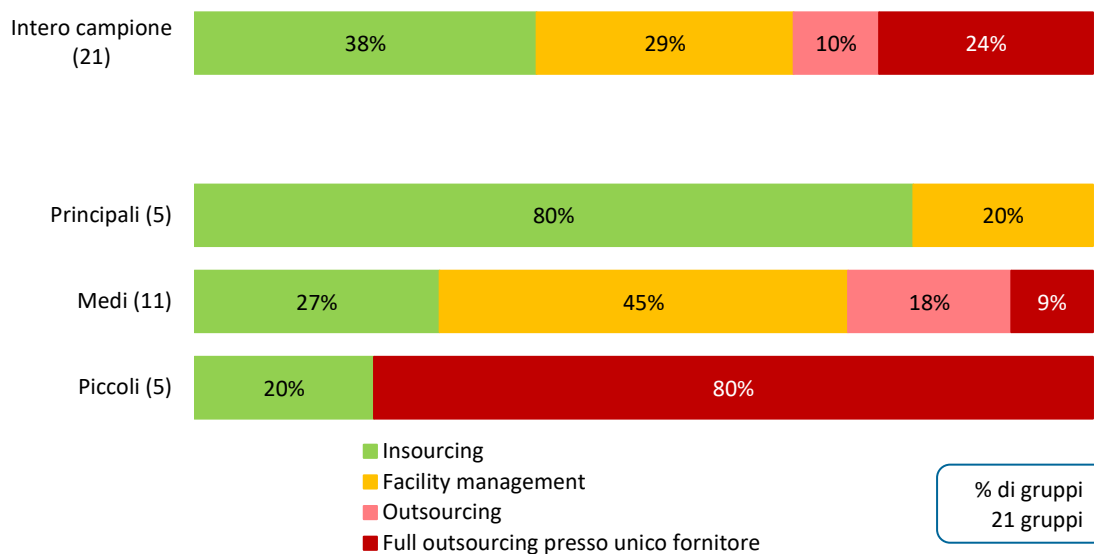
**Facility Management:** le infrastrutture del Data Center sono gestite da fornitore esterno<sup>26</sup> mentre le applicazioni sono gestite all'interno del gruppo CIPA, indipendentemente dall'eventuale ricorso a forme di outsourcing selettivo;

**Outsourcing:** le infrastrutture del Data Center e le applicazioni sono gestite da più fornitori esterni;

**Full outsourcing:** un unico fornitore esterno gestisce le infrastrutture del Data Center e le applicazioni.

Dall'analisi dei dati emerge che il 38% dei gruppi mantiene internamente il governo delle infrastrutture e delle applicazioni, identificandosi nel modello Insourcing, il 29% si colloca nel modello Facility Management, il 10% in Outsourcing e il 24% in Full outsourcing. I gruppi Principali sono prevalentemente caratterizzati dall'Insourcing, tra i Medi prevale il Facility Management, mentre i gruppi Piccoli si orientano verso una gestione IT esterna con unico fornitore (Figura 38).

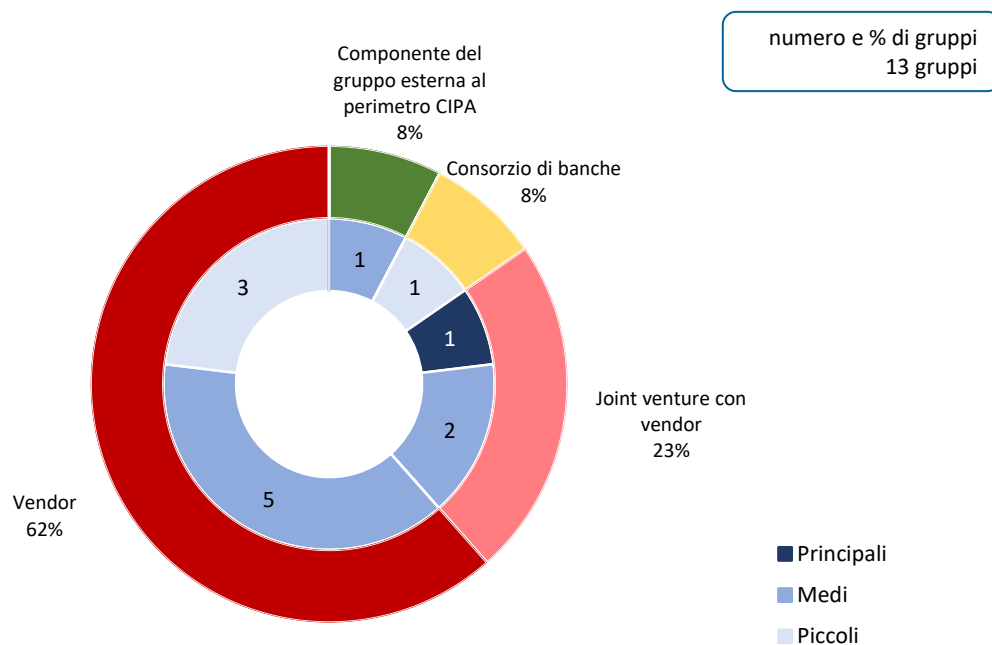
**Figura 38 - Modello di sourcing IT di riferimento**



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

Quanto alla tipologia del fornitore prevalente in termini di costi IT si rileva che, dei 13 gruppi che affidano all'esterno la gestione delle infrastrutture e/o delle applicazioni, otto si rivolgono a un vendor IT, tre hanno costituito una joint venture con vendor, un gruppo si affida a una componente del gruppo esterna al perimetro CIPA e un altro a un consorzio di banche (Figura 39).

**Figura 39 - Caratterizzazione del fornitore IT prevalente dei gruppi in Outsourcing, Full outsourcing, Facility Management**



## 2.2 Modalità di sourcing IT per aree tematiche

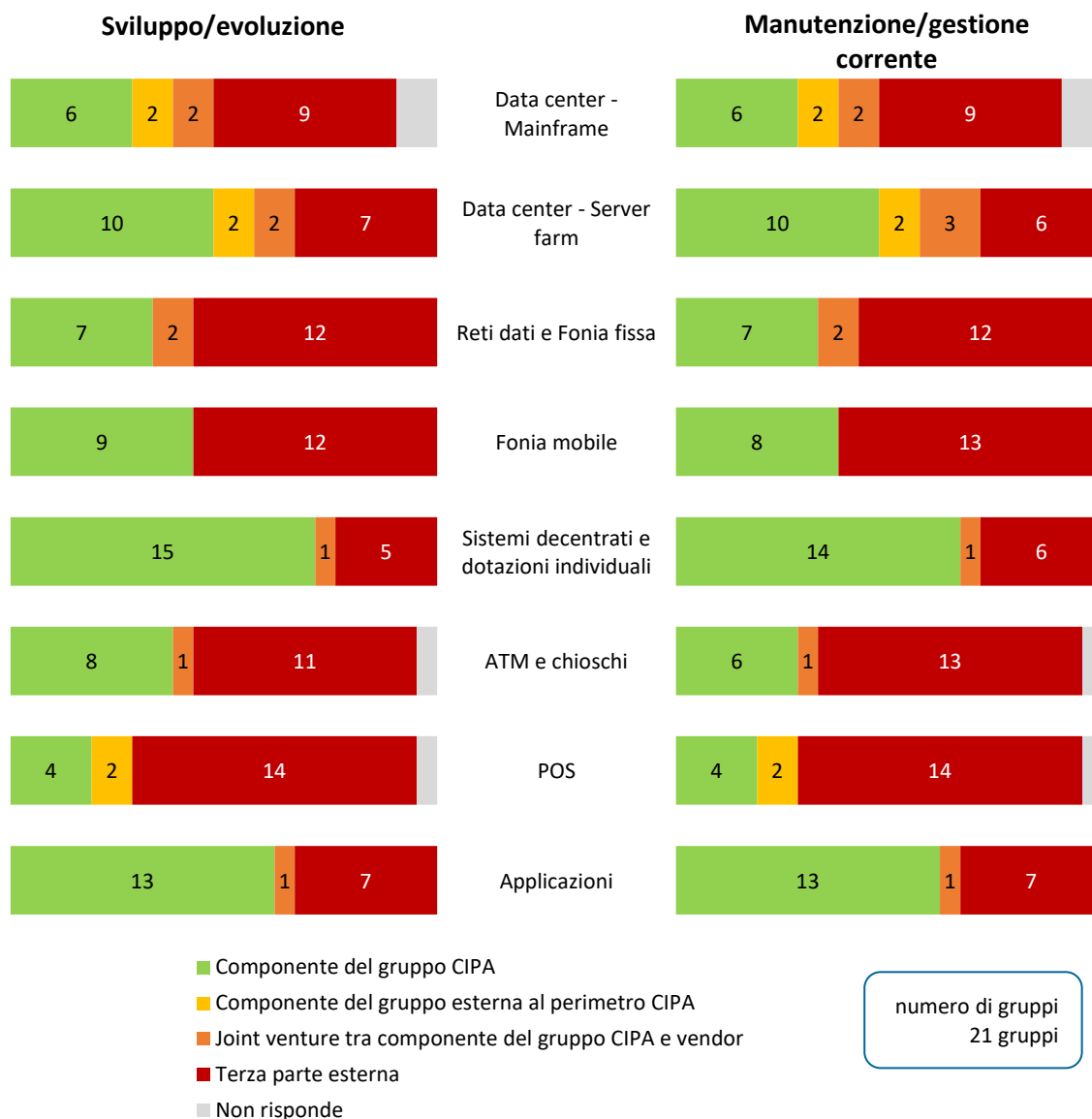
Questo paragrafo analizza, con un criterio di prevalenza, le scelte di sourcing effettuate dai gruppi bancari per lo sviluppo/evoluzione e la manutenzione/gestione corrente dei servizi IT nelle singole aree tematiche. Al riguardo vengono considerate le seguenti situazioni: (i) componente del gruppo interna al perimetro CIPA; (ii) componente del gruppo esterna al perimetro CIPA; (iii) joint venture tra componente del gruppo CIPA e vendor IT; (iv) terza parte esterna<sup>27</sup>.

Dall'analisi risulta che i gruppi mantengono prevalentemente all'interno le attività di sviluppo ed evoluzione dei servizi IT per le aree Sistemi decentrati e dotazioni individuali, Applicazioni e Server Farm. Tra gli ambiti maggiormente delegati all'esterno del perimetro CIPA emergono POS, Mainframe, Reti, Fonia e ATM/chioschi.

Le scelte in tema di manutenzione/gestione corrente dei servizi IT sono molto simili a quelle per lo sviluppo/evoluzione, con una generale maggiore tendenza all'affidamento verso l'esterno (Figura 40).

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



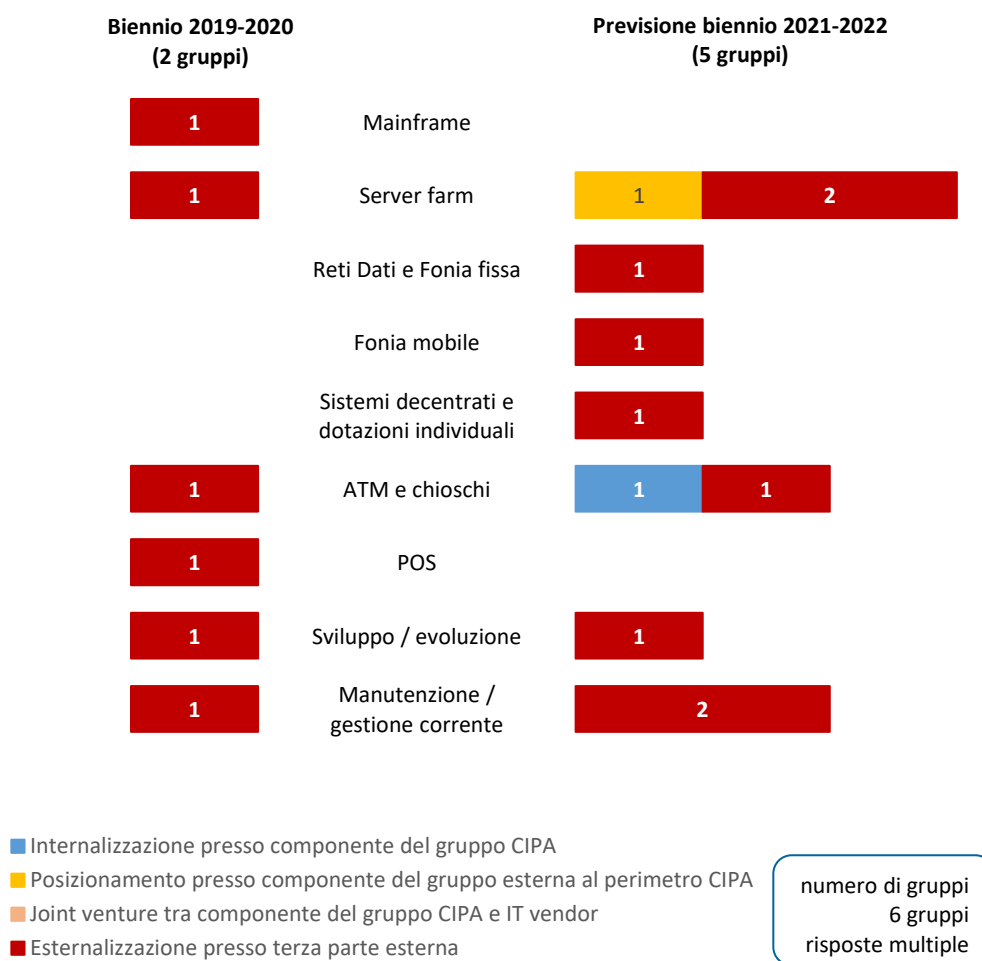
**Figura 40 - Collocazione delle attività di sviluppo/evoluzione e Manutenzione/gestione corrente dei servizi IT per aree tematiche**


A completamento dell'analisi, vengono esaminate le modifiche, effettuate o pianificate, agli assetti di sourcing IT per area tematica.

Nel biennio 2019-2020 due gruppi hanno esternalizzato: Mainframe, Server farm, ATM, POS, lo sviluppo e la manutenzione/gestione corrente delle applicazioni.

Nel biennio 2021-2022 cinque gruppi prevedono modifiche al proprio assetto. Nella maggior parte dei casi si tratta di esternalizzazioni presso componente del gruppo esterna al perimetro CIPA o presso terzi, in particolare nell'area Server farm e nella manutenzione/gestione corrente del software. In controtendenza, un gruppo segnala l'internalizzazione della gestione degli ATM e chioschi (Figura 41).

**Figura 41 - Modifiche dell'assetto di sourcing IT per aree tematiche**



### 2.3 Modalità di sourcing IT per servizi applicativi

Questo paragrafo, in analogia con il precedente, contiene un'analisi sulle modalità di sourcing per servizi applicativi. Questi servizi, per la maggior parte tratti dalla mappa applicativa ABI Lab, sono raggruppati in quattro ambiti: Applicazioni infrastrutturali, Accesso, Supporto e Operations.

Per ciascun servizio sono esaminate, con un criterio di prevalenza, le scelte di sourcing dei gruppi bancari per lo sviluppo/evoluzione e la manutenzione/gestione, considerando tre possibili collocazioni: (i) componente del gruppo interna al perimetro CIPA; (ii) componente del gruppo esterna al perimetro CIPA; (iii) terza parte esterna o joint venture (include altra banca, altro gruppo bancario, consorzio di banche, vendor IT, joint venture tra componente del gruppo e vendor IT, ecc.).

Tra i servizi elencati in Figura 42, emerge che i gruppi tendono a mantenere prevalentemente all'interno i servizi per l'ICT Governance<sup>28</sup>, la Intranet aziendale, la Sicurezza informatica e l'Help desk IT. Di contro, l'outsourcing fuori dal perimetro CIPA avviene prevalentemente per i servizi Monetica, Gestione carte, Segnalazioni e Prodotti assicurativi.

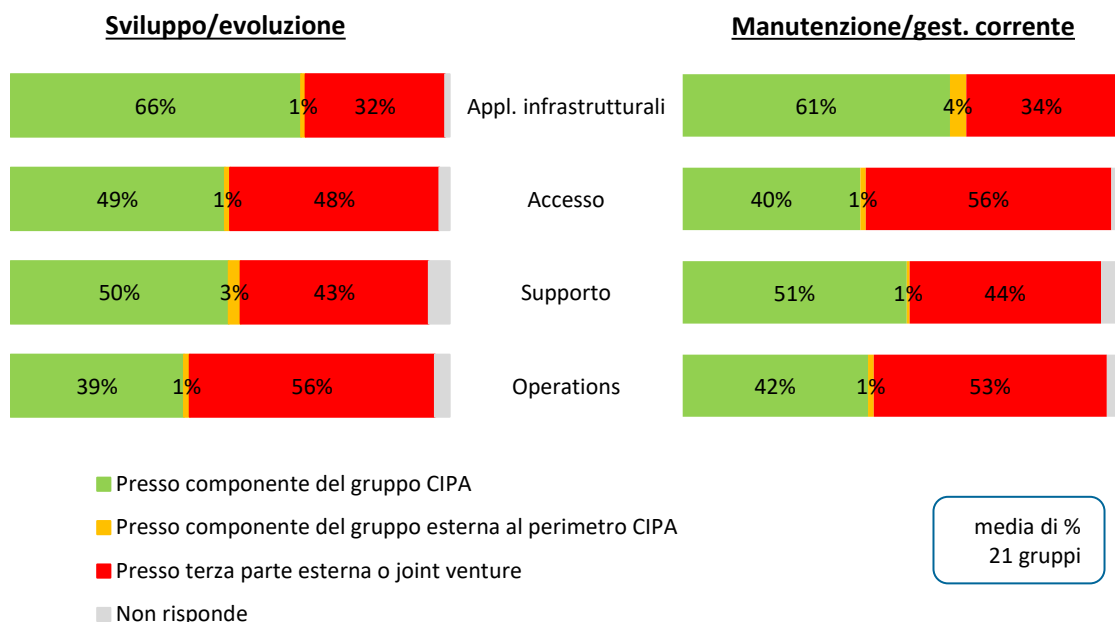
<sup>28</sup>Applicazioni a supporto: della gestione dell'infrastruttura IT, del monitoraggio delle richieste e dei consumi, della identificazione di anomalie e della governance complessiva dei sistemi.

Figura 42 - Modalità di sourcing per servizi applicativi



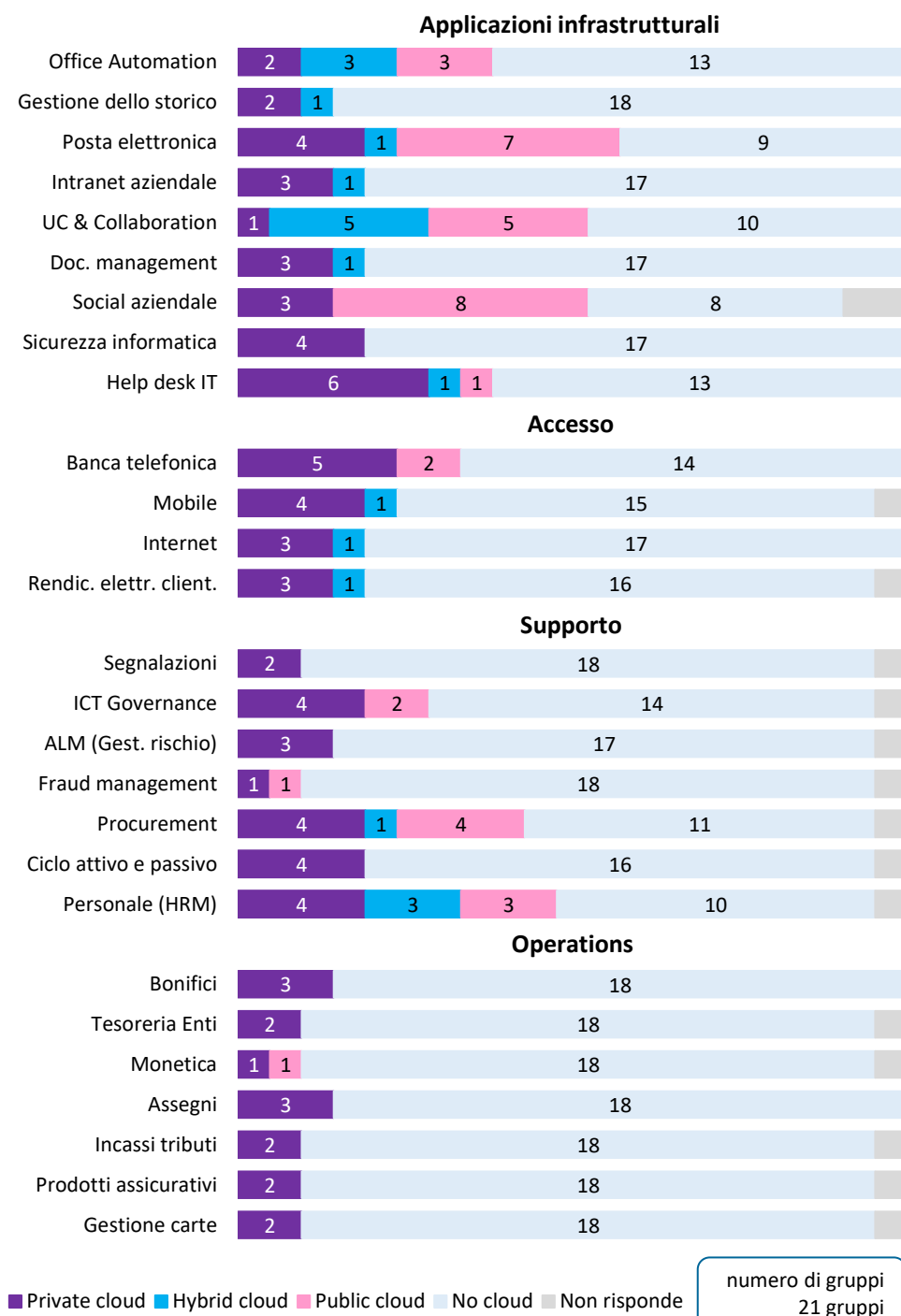
La vista di sintesi per ambito applicativo, realizzata a partire dai risultati dell'analisi precedente, eseguendo per ogni servizio una media dei valori in percentuale, evidenzia qualche differenza tra lo sviluppo/evoluzione e la manutenzione/gestione corrente. Tendenzialmente l'Insourcing è più presente nell'ambito delle Applicazioni infrastrutturali, mentre il ricorso all'Outsourcing è prevalente nei servizi dell'ambito Operations (Figura 43).

**Figura 43 - Modalità di sourcing per ambiti applicativi**



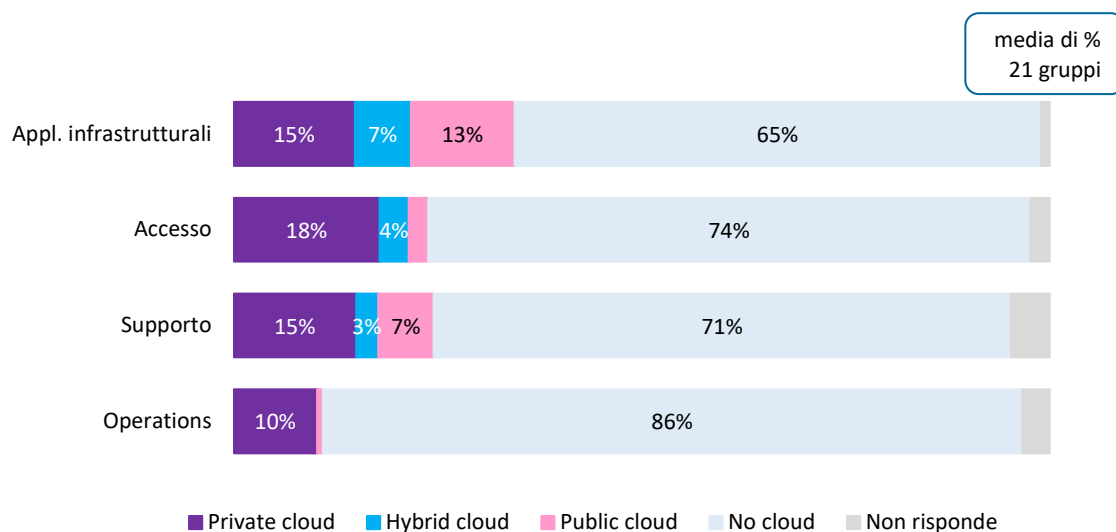
Per ogni servizio applicativo è stato rilevato anche l'eventuale ricorso al cloud computing e il relativo Deployment model (Figura 44). L'uso del cloud risulta abbastanza contenuto nel complesso, ad eccezione dei servizi Posta elettronica, Social aziendale, Unified Communication & Collaboration, Personale, in cui almeno la metà dei gruppi ne fa uso.

Rispetto ai dati del 2019, pur restando sostanzialmente costante l'entità del ricorso al cloud, si registra in alcuni casi un fenomeno di migrazione dal cloud privato al cloud pubblico.

**Figura 44 - Cloud Deployment model per servizi applicativi**


Anche per il Deployment model viene fornita una vista di sintesi per ambito applicativo, ricavata a partire dall'analisi precedente eseguendo per ogni servizio una media dei valori in percentuale. La Figura 45 mostra come l'uso del cloud si concentri soprattutto nelle Applicazioni infrastrutturali. Tale ambito è anche quello con il maggior ricorso, in proporzione, al cloud pubblico e ibrido, mentre gli ambiti Accesso e Supporto vedono una maggiore adozione del cloud privato. L'ambito Operations è quello meno interessato dal cloud, quasi esclusivamente di tipo privato.

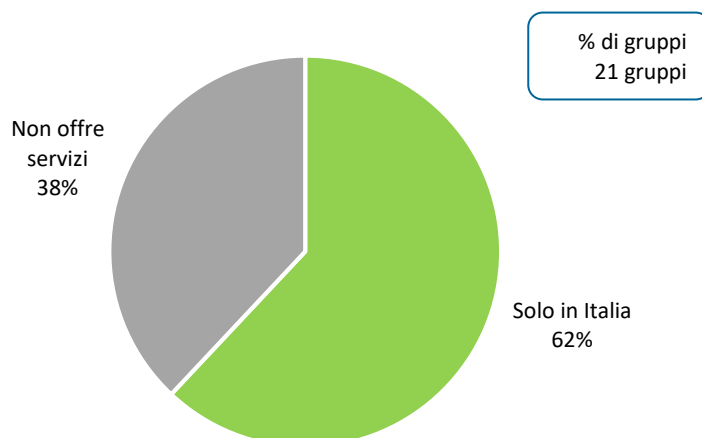
**Figura 45 - Cloud Deployment model per ambiti applicativi**



## 2.4 Fornitura di servizi IT all'esterno

Nel 2020 il 62% del campione ha fornito servizi IT ad aziende all'esterno del gruppo bancario, esclusivamente in ambito nazionale (Figura 46).

**Figura 46 - Attività di centro servizi IT fuori dal gruppo bancario**

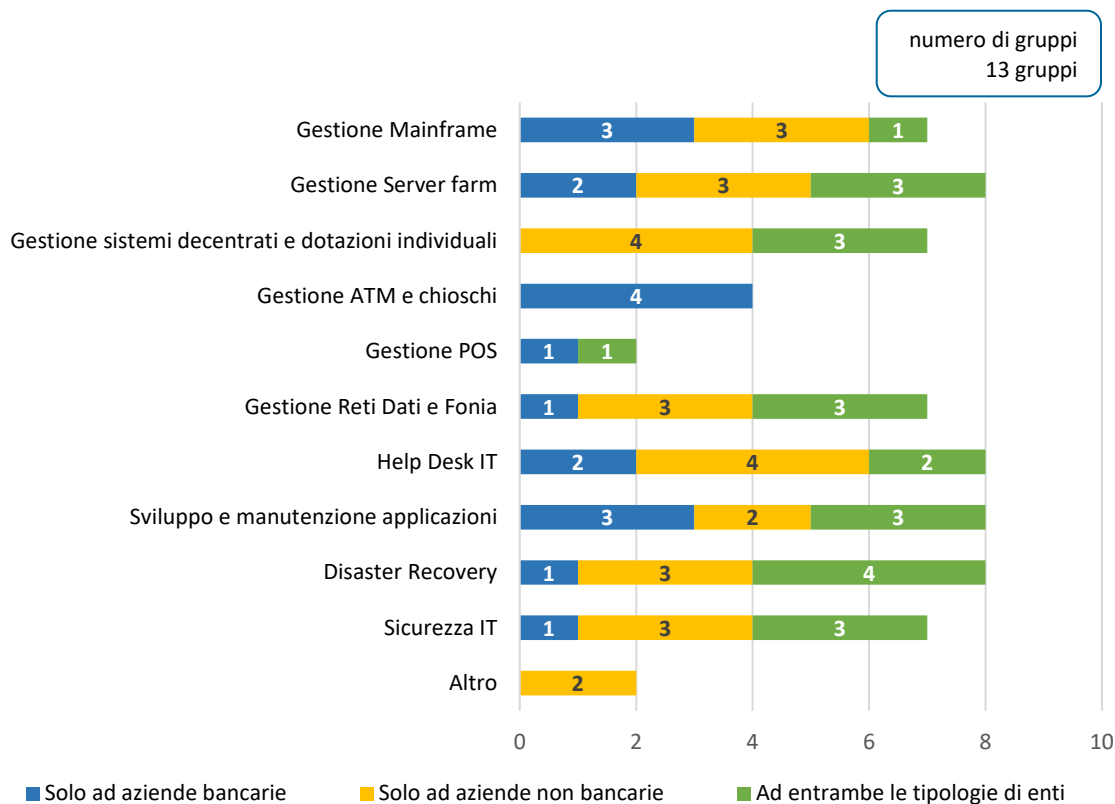


Dei 13 gruppi che forniscono servizi IT al di fuori del gruppo bancario, sette si rivolgono solo ad aziende non bancarie (tra cui enti pubblici, assicurazioni, aziende sanitarie) e sei a entrambe le tipologie di enti.

Tra i servizi maggiormente forniti all'esterno, prevalgono Gestione della Server Farm, Help Desk IT, Sviluppo e manutenzione di applicazioni e Disaster Recovery, indicati da otto gruppi. Tra i servizi

meno offerti si confermano ATM e chioschi e gestione dei POS, tipicamente affidati a società specializzate. Due gruppi indicano, come altra tipologia, Servizio di Storage e concessione diritto d'uso parco applicativo (Figura 47).

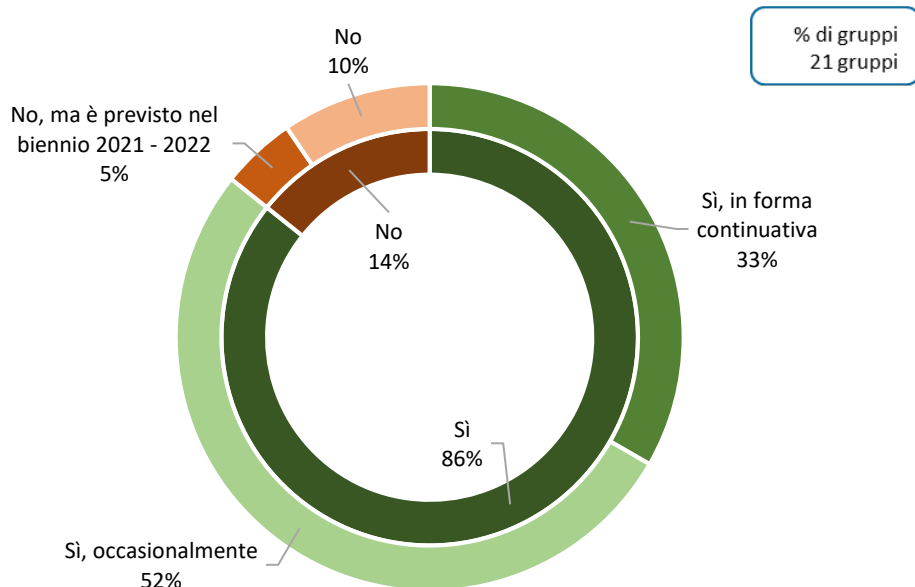
**Figura 47 - Servizi IT forniti a entità esterne al gruppo bancario**



## 2.5 Collaborazione con aziende FinTech

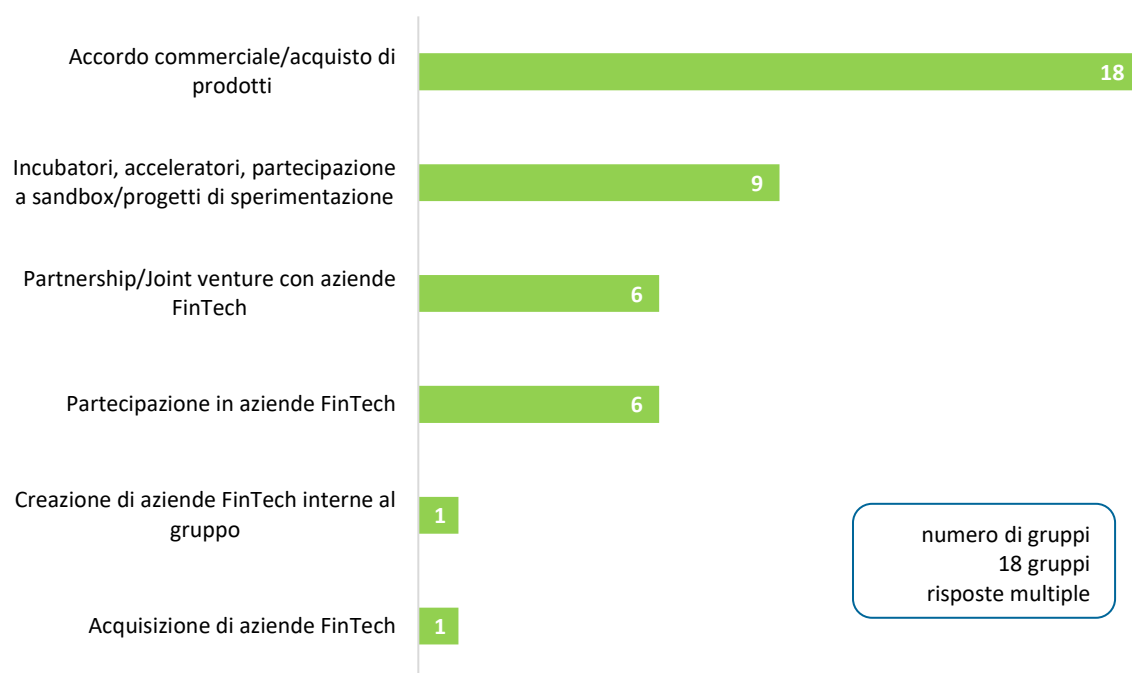
Sono 18 i gruppi che includono nella propria strategia IT il ricorso ad aziende FinTech: 7 vi collaborano in forma continuativa e 11 in modalità occasionale (Figura 48).

**Figura 48 - Collaborazione con aziende FinTech**



Tutti i gruppi avviano la collaborazione sulla base di accordi commerciali. Nove ricorrono anche a strumenti quali incubatori, acceleratori, partecipazione a sandbox/progetti di sperimentazione. Sei gruppi ricorrono a Partnership/Joint venture con aziende FinTech e Partecipazione in aziende FinTech. Altre forme di collaborazione, quali Creazione di aziende FinTech interne al gruppo e Acquisizione di aziende FinTech, risultano meno frequenti (Figura 49).



**Figura 49 - Forme di collaborazione con aziende FinTech**


La collaborazione con le aziende FinTech avviene su molteplici fronti, tra tutti spiccano gli ambiti dei Servizi bancari e finanziari e dei Servizi di pagamento, segnalati da 12 gruppi su 18 (Figura 50).

**Figura 50 - Ambiti di collaborazione con aziende FinTech**


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

In particolare, emerge l'uso di Open API per Servizi bancari e finanziari (12 gruppi) e Servizi di pagamento (10). Interessante anche il ricorso all'Intelligenza Artificiale soprattutto per Contact center (6 gruppi), Credito (5) e Gestione della regolamentazione (5). La Robot Process Automation (RPA) viene usata da sei gruppi per Servizi di investimento. L'uso della DLT ricorre in Servizi di pagamento (5), Credito (4) e Security – Identity & Authentication (4). L'uso dei Big Data risulta significativo nei Servizi bancari e finanziari (6) (Figura 51 e Figura 52).

**Figura 51 - Tecnologie utilizzate negli ambiti di collaborazione con FinTech**

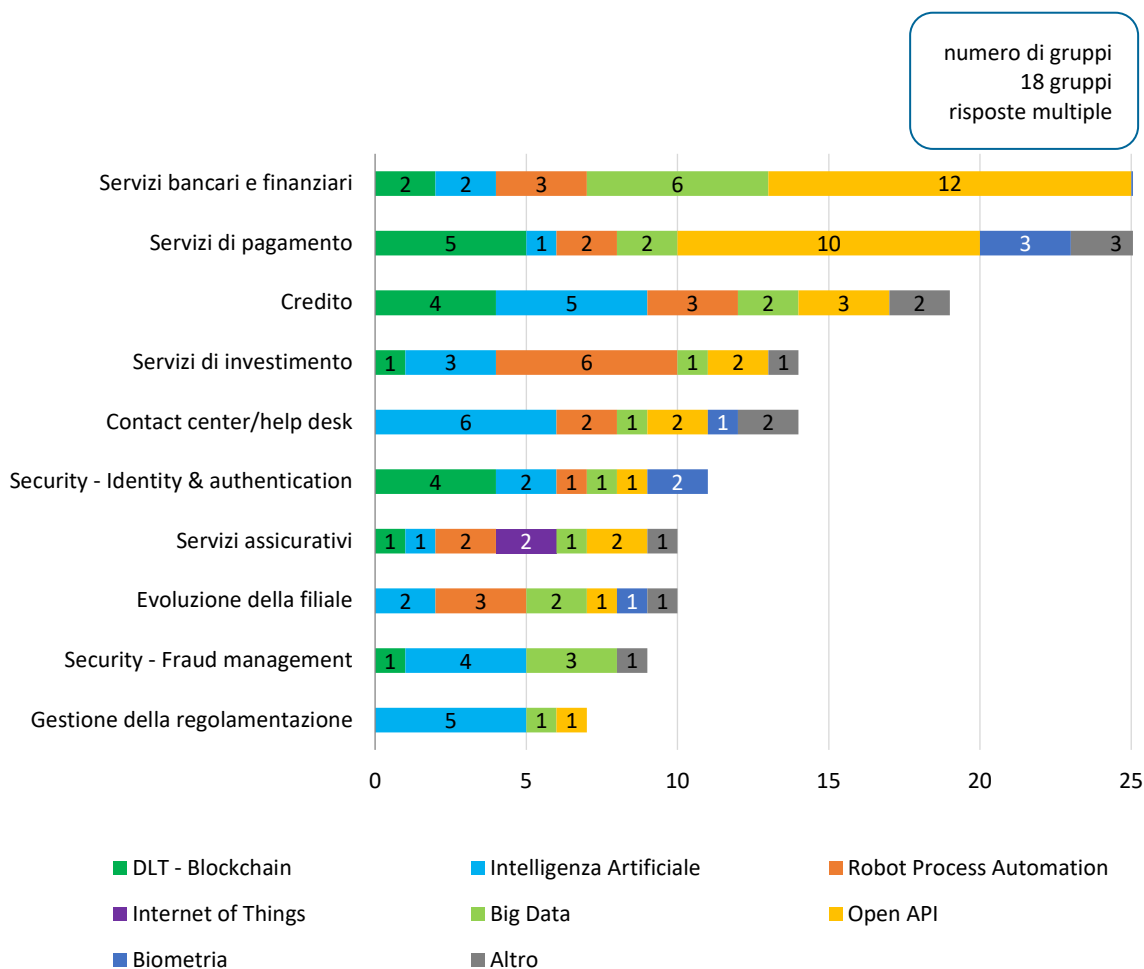
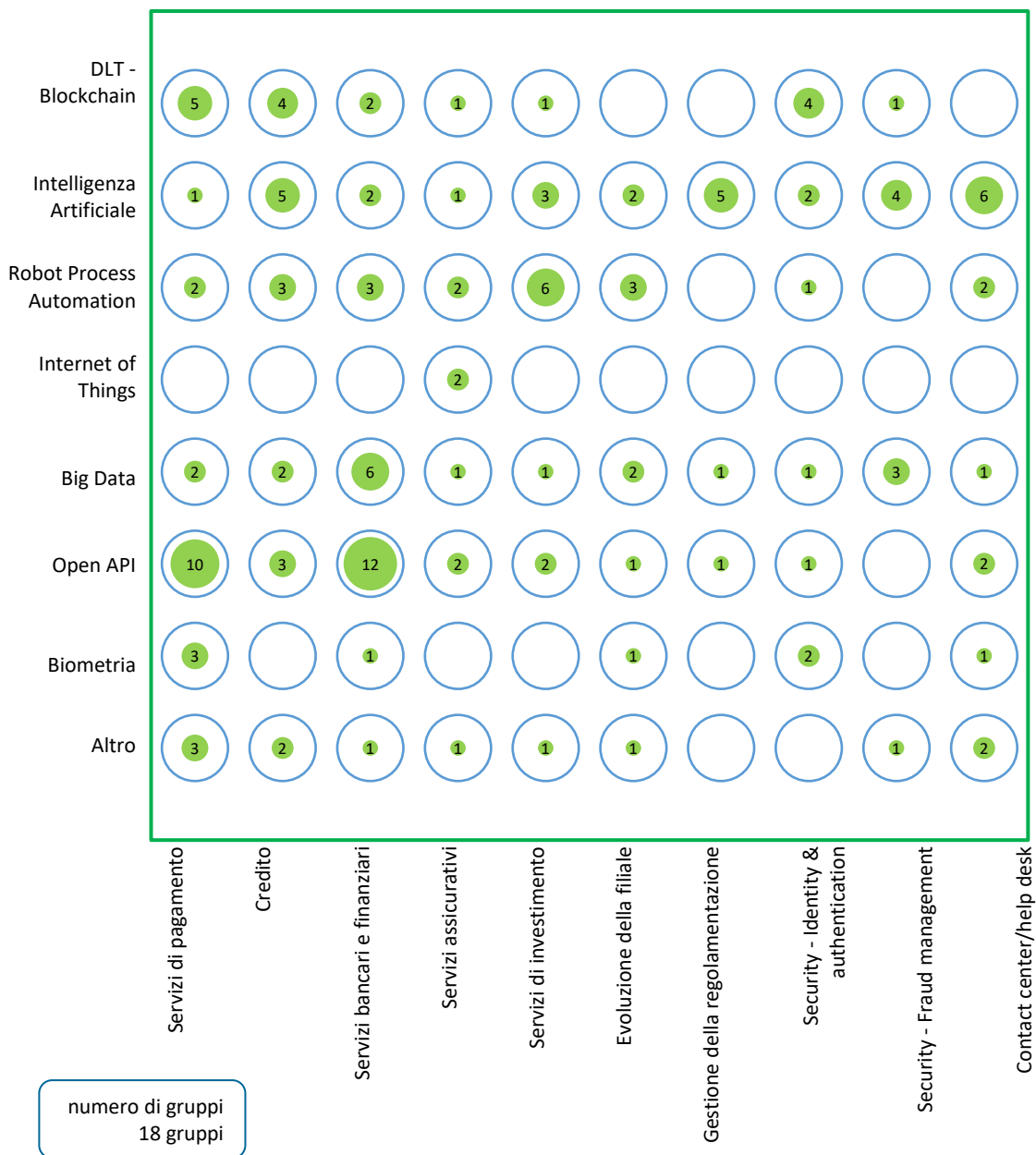


Figura 52 – Tecnologie e ambiti di collaborazione con FinTech - matrice

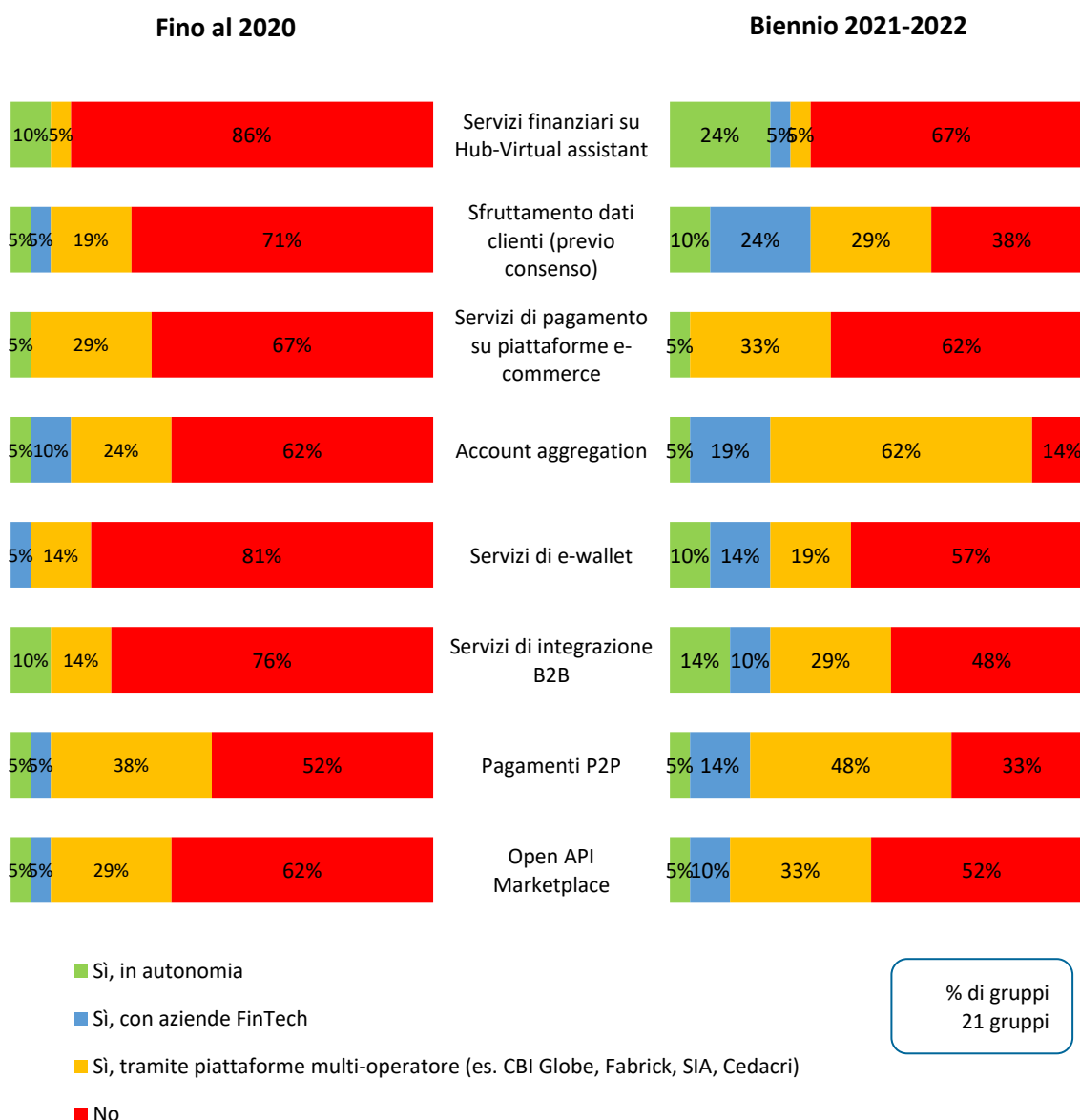


## 2.6 Iniziative in ambito Open Banking

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

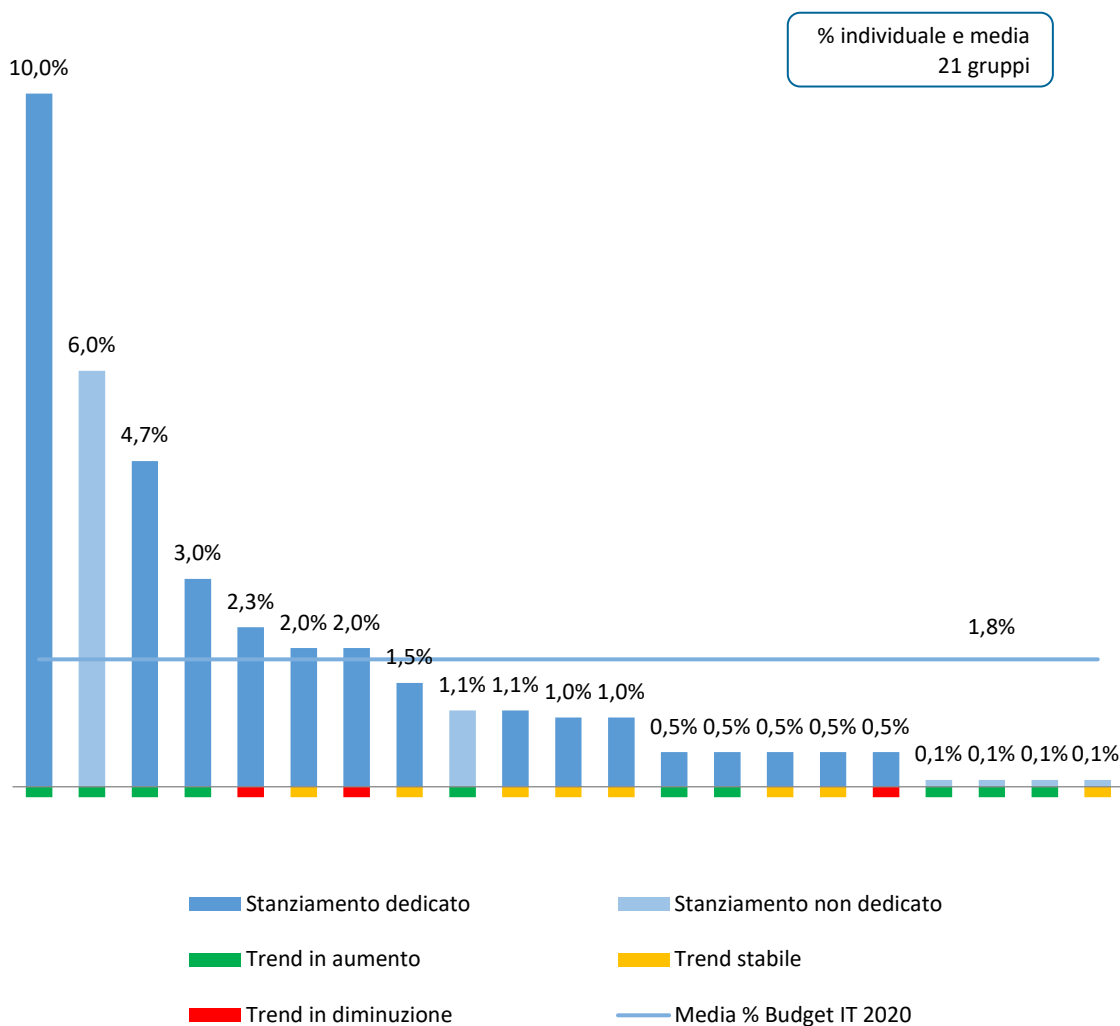
Al 2020 meno della metà dei gruppi ha avviato iniziative per la realizzazione di servizi a valore aggiunto (48% Pagamenti P2P, 39% Account aggregation, 39% Open API marketplace, 34% Servizi di pagamento su piattaforme e-commerce). Tali iniziative aumentano decisamente in prospettiva nel biennio 2021-2022, anche con il ricorso al FinTech, per quasi tutti gli ambiti, con un incremento dell'utilizzo di piattaforme multi-operatore, in particolare per Account aggregation e Pagamenti P2P (Figura 53).

**Figura 53 - Realizzazione nuovi servizi in ambito Open Banking**



Oltre i due terzi dei gruppi hanno un budget IT dedicato all’Open Banking. Gli stanziamenti si attestano in media all’1,8% con un massimo del 10% indicato da un gruppo. Il trend per il biennio 2021-2022 risulta in aumento per dieci gruppi, stabile per otto e in diminuzione per tre (Figura 54).

**Figura 54 - Budget IT per iniziative in ambito Open Banking**



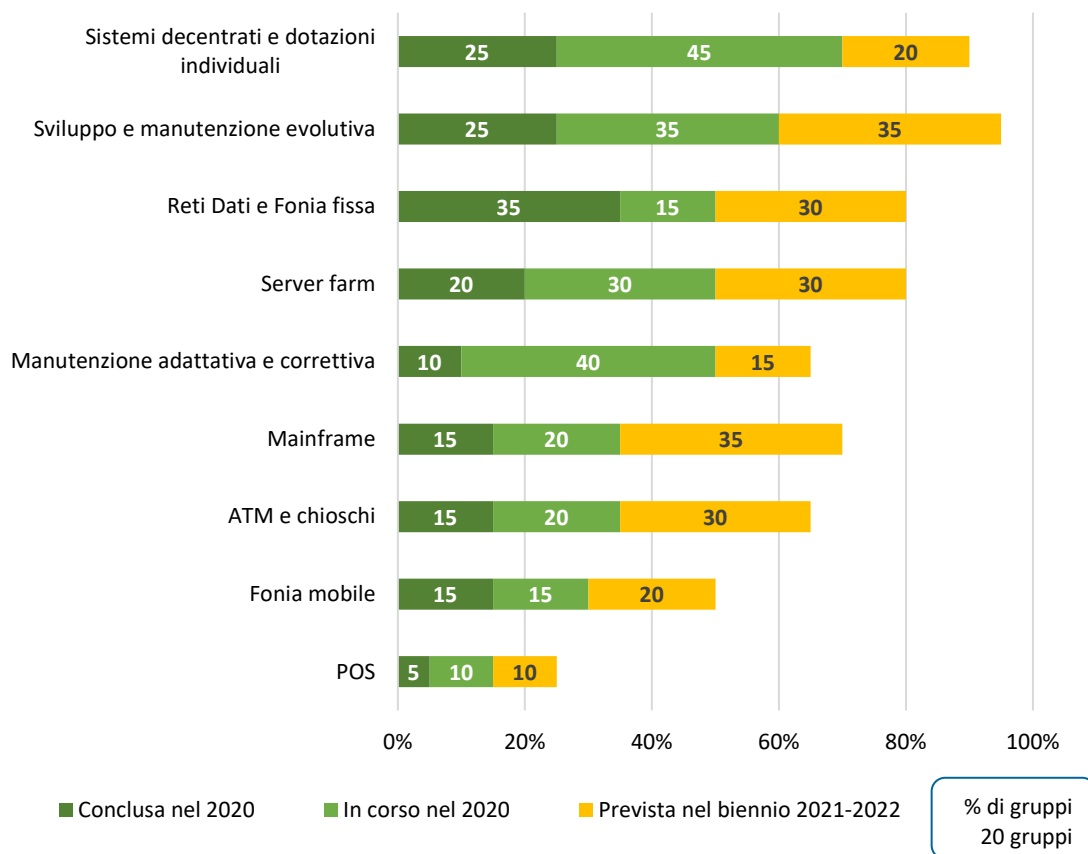
## 2.7 Innovazione tecnologica

Le aree tematiche maggiormente interessate da iniziative progettuali di innovazione, già concluse o avviate, sono Sistemi decentrati e dotazioni individuali (es. passaggio a Office 365, iniziative per lo smart working) e Sviluppo e manutenzione evolutiva (es. open banking, digital lending, analytics, DevOps).

Per il biennio 2021-2022 sono previste iniziative in tutte le aree tematiche, in particolare per: Mainframe (es. offloading, microservizi); Sviluppo e manutenzione evolutiva (es. cloud, RPA,

modernizzazione del core banking e dell'Internet banking); Reti dati e Fonia fissa (es. potenziamento banda, software defined networking); Server farm (es. migrazione al cloud, container, virtualizzazione dischi); ATM e chioschi prevalentemente per la migrazione a Windows 10 (Figura 55).

**Figura 55 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche**



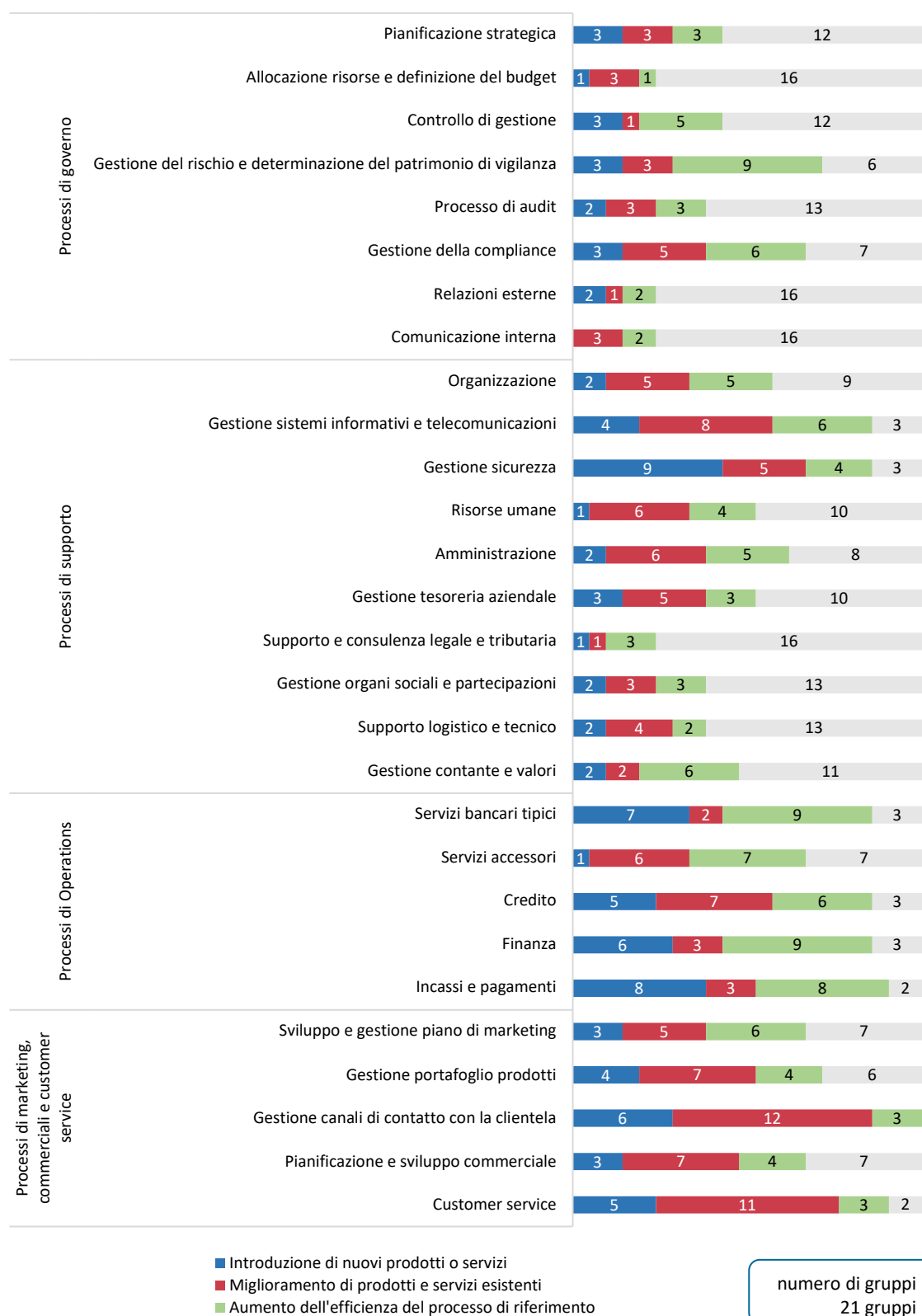
Quanto alla finalità dei progetti di innovazione tecnologica a supporto dei processi bancari, si osserva che le iniziative si concentrano soprattutto nelle aree di business (Processi di Operations e Processi di marketing, commerciali e customer service).

La Gestione dei canali di contatto con la clientela, nell'area marketing, si conferma già da qualche anno il processo maggiormente coinvolto da interventi di innovazione, attuati da tutti i gruppi, finalizzati soprattutto al miglioramento dei prodotti/servizi esistenti e, in misura minore, all'introduzione di nuovi prodotti/servizi.

Nell'area Operations tutti i processi sono interessati da numerosi interventi di innovazione, prevalentemente finalizzati all'aumento dell'efficienza.

Tra i processi di Supporto spiccano Gestione dei sistemi informativi e telecomunicazioni e Gestione sicurezza, quest'ultimo caratterizzato soprattutto dall'introduzione di nuovi prodotti o servizi.

Tra i Processi di governo si distinguono Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di vigilanza e Gestione della compliance per interventi volti all'aumento dell'efficienza (Figura 56).

**Figura 56 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi**


In Appendice sono riportate le analisi sulle finalità dell'innovazione tecnologica per classe dimensionale dei gruppi (da Figura 116 a Figura 118).

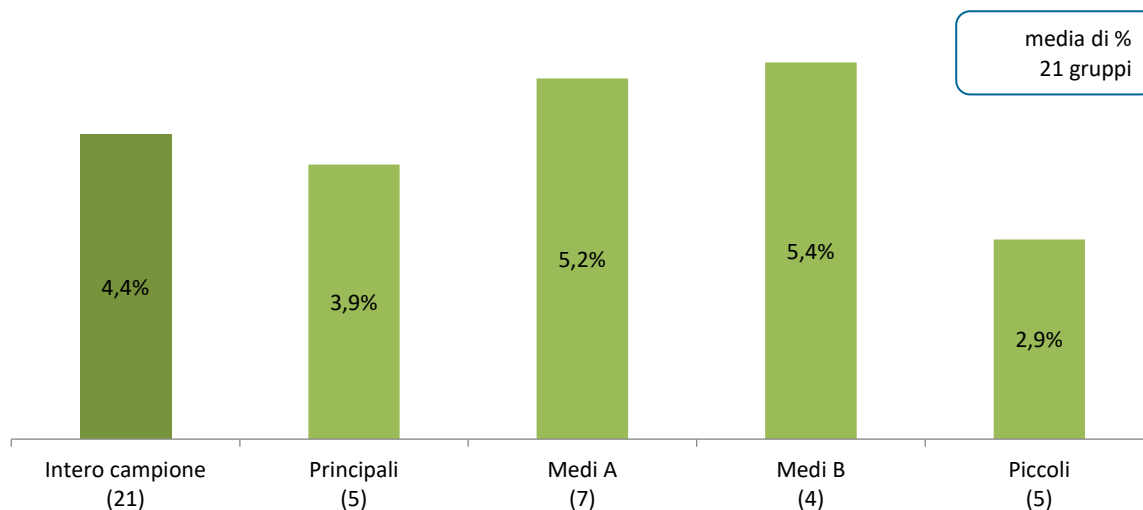
## 2.8 Composizione del personale IT

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

- genere;
- età, suddivisa in quattro fasce: sotto i 35 anni, tra i 35 e i 50 anni, tra i 51 e i 60 anni e sopra i 60 anni;
- livello contrattuale, sulla base del CCNL bancario che ripartisce il personale in quattro fasce: Aree professionali, Quadri-direttivi 1-2, Quadri-direttivi 3-4 e Dirigenti.

Il rapporto tra il numero dei dipendenti IT e l'intera compagine del personale, con riferimento all'intero campione, è pari in media al 4,4%. I gruppi Principali si attestano al 3,9%, mentre il rapporto risulta maggiore per i gruppi Medi (5,2% Medi A, 5,4% Medi B) e inferiore per i gruppi Piccoli (2,9%) che ricorrono più ampiamente all'esternalizzazione delle attività informatiche (Figura 57). Questo aspetto viene evidenziato nella Figura 58 che riporta la stessa analisi per modello di sourcing IT.

**Figura 57 - Rapporto personale IT / totale dipendenti per classe dimensionale**



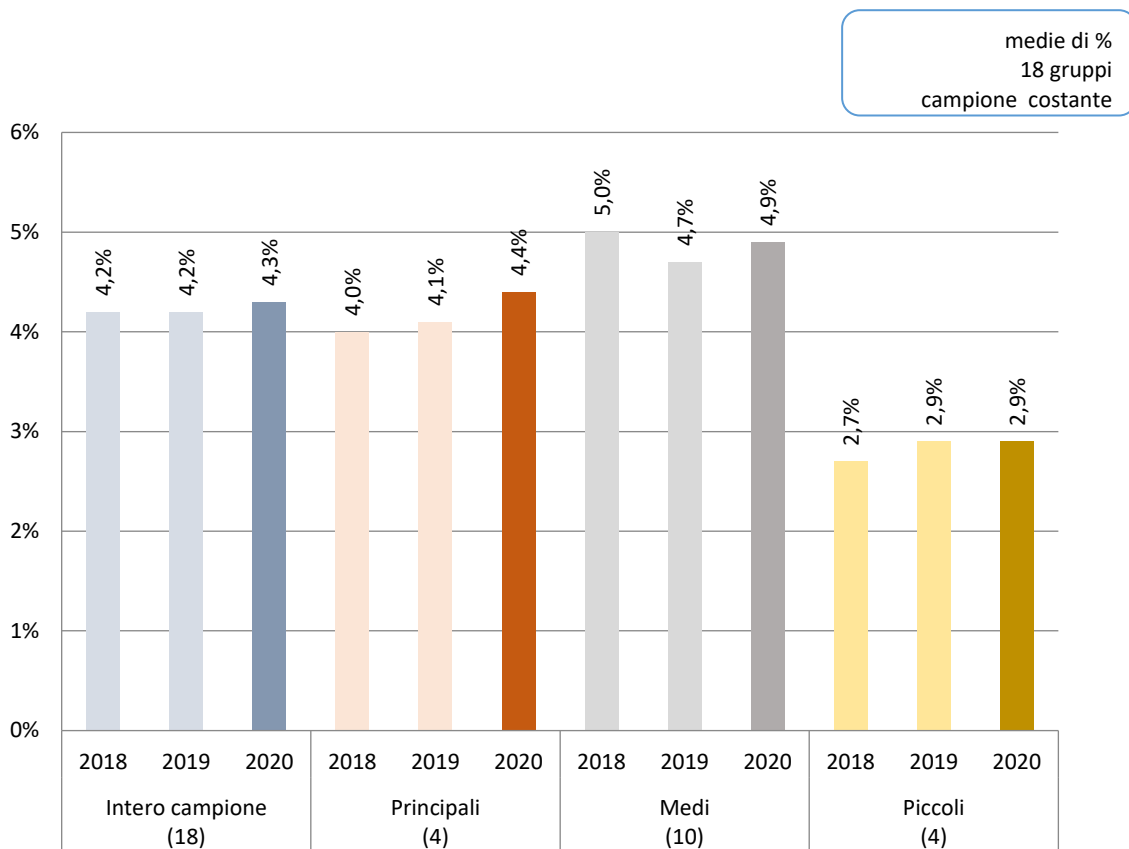
**Figura 58 - Rapporto personale IT / totale dipendenti per modello di sourcing IT**





L'andamento del rapporto tra personale IT e totale dipendenti nel triennio 2018-2020, su un campione costante di 18 gruppi, mostra essenzialmente una tendenza in crescita per i gruppi Principali (Figura 59).

**Figura 59 - Andamento 2018-2020 del rapporto personale IT / totale dipendenti**

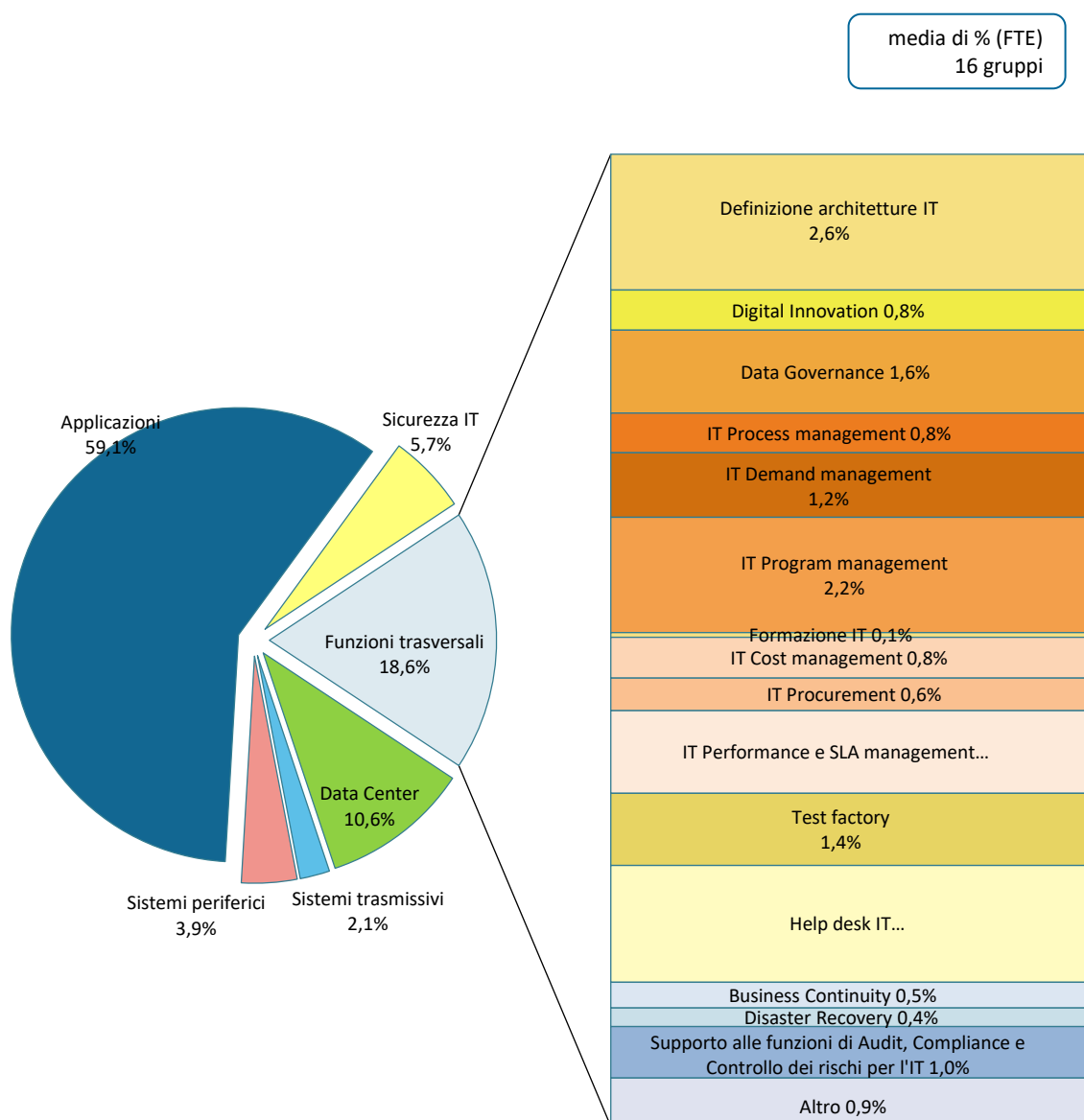


Le successive analisi sul personale IT fanno riferimento a un campione costituito dai soli gruppi (16) con almeno 50 dipendenti IT, collocati sia all'interno sia all'esterno del settore informatico.

La Figura 60 mostra la ripartizione del personale IT nelle aree tematiche, arricchite da un'ulteriore categoria che raccoglie il personale assegnato alle funzioni trasversali. In questa analisi la quantificazione del personale è determinata in termini di FTE (Full Time Equivalent) anziché di numero di dipendenti, per consentire la corretta assegnazione di ruoli anche a quella parte del personale impiegata in più ambiti di attività.

La maggior parte del personale IT opera nell'area Applicazioni, dove rappresenta in media il 59,1% di tutto il personale informatico; seguono nell'ordine Data Center (10,6%), Sicurezza IT (5,7%), Sistemi periferici (3,9%) e Sistemi trasmissivi (2,1%). Il 18,6% del personale viene distribuito nelle Funzioni trasversali in particolare per Definizione delle architetture IT (2,6%), IT Program management (2,2%) e Help desk IT (2,2%).

**Figura 60 - Personale IT per aree tematiche e funzioni trasversali**



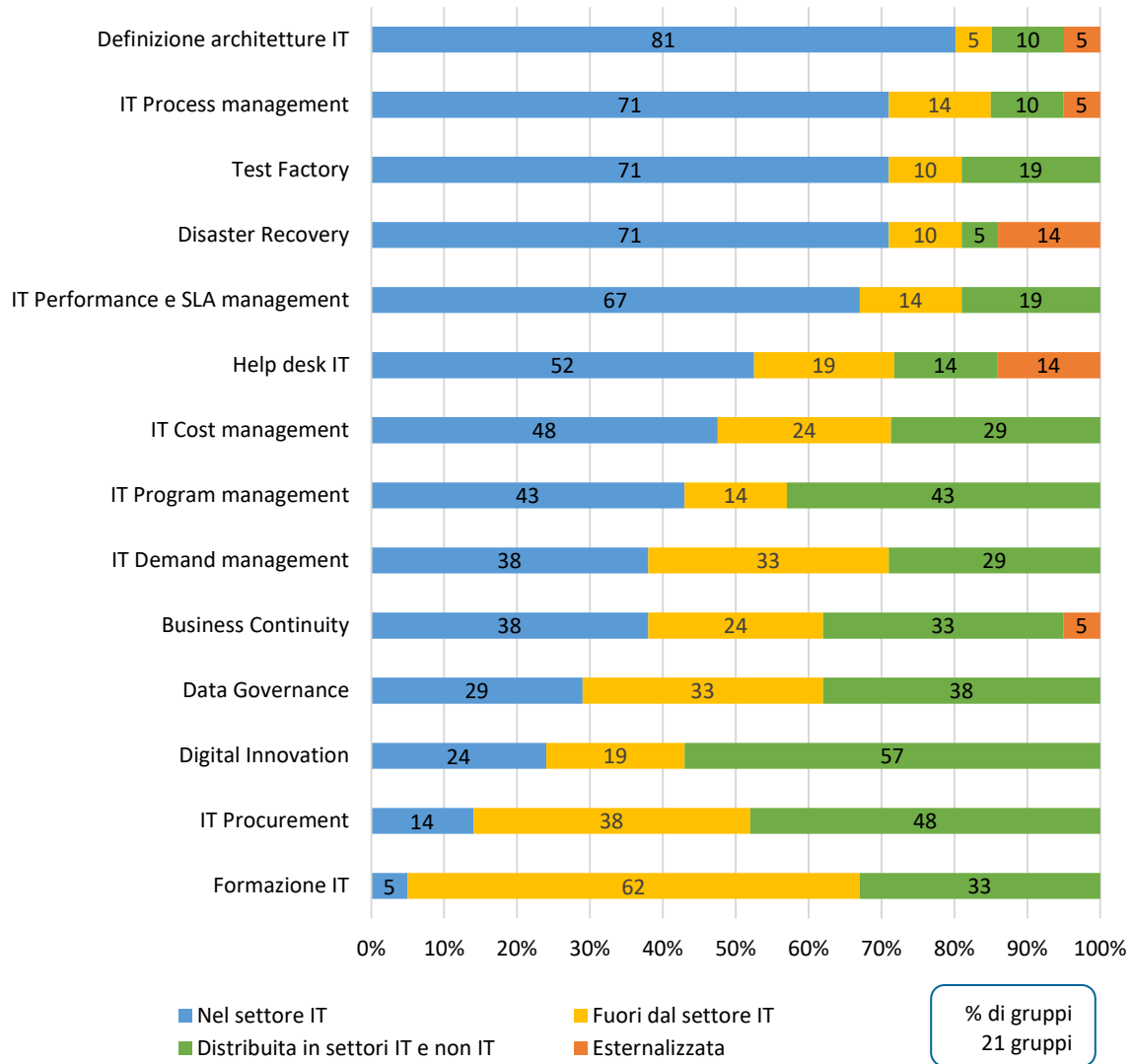
Le funzioni trasversali, che assorbono quasi un quinto degli FTE IT, possono trovare collocazione nel settore IT, fuori dal settore IT, oppure essere distribuite tra settore IT e non IT o anche esternalizzate.

In proposito, emerge una propensione a mantenere all'interno del settore informatico funzioni quali: Definizione delle architetture IT (81% dei gruppi), IT Process management, Test Factory, Disaster Recovery, IT Performance e SLA management (circa il 70% per tutti). Un gruppo su due

mantiene all'interno del settore IT le funzioni di Help desk IT e IT Cost management. La Digital Innovation<sup>29</sup> risulta distribuita tra settore IT e non IT per il 57% dei gruppi.

Tra le funzioni collocate prevalentemente fuori dall'IT emergono la Formazione IT e l'IT Procurement (Figura 61).

**Figura 61 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT**



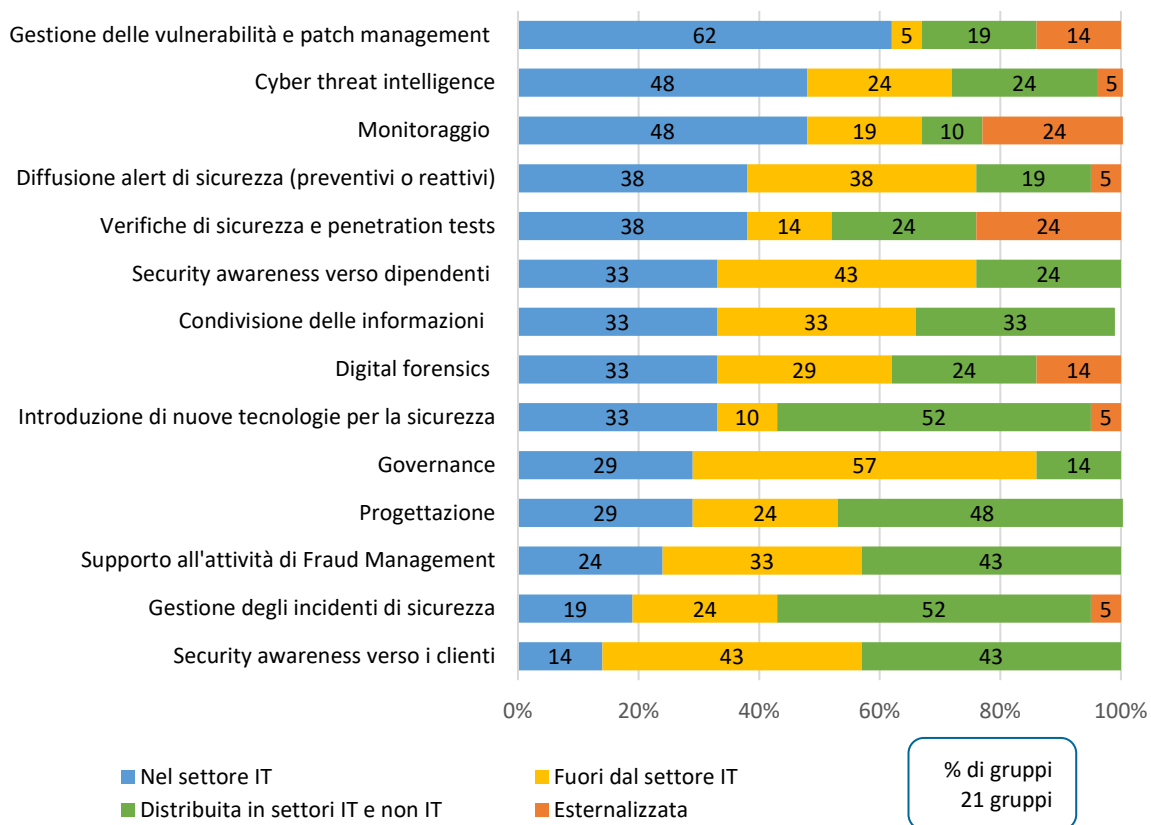
In Appendice sono riportati i risultati dell'analisi per classe dimensionale dei gruppi (da Figura 119 a Figura 121).

Questa edizione contiene anche un approfondimento sulla collocazione organizzativa delle funzioni di sicurezza IT. Nella Figura 62 si osserva che i gruppi tendono a mantenere all'interno dell'IT le funzioni di Gestione delle vulnerabilità e patch management, Cyber threat intelligence e Monitoraggio, mentre la Governance è collocata prevalentemente fuori dal settore IT. Per oltre la

<sup>29</sup>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.

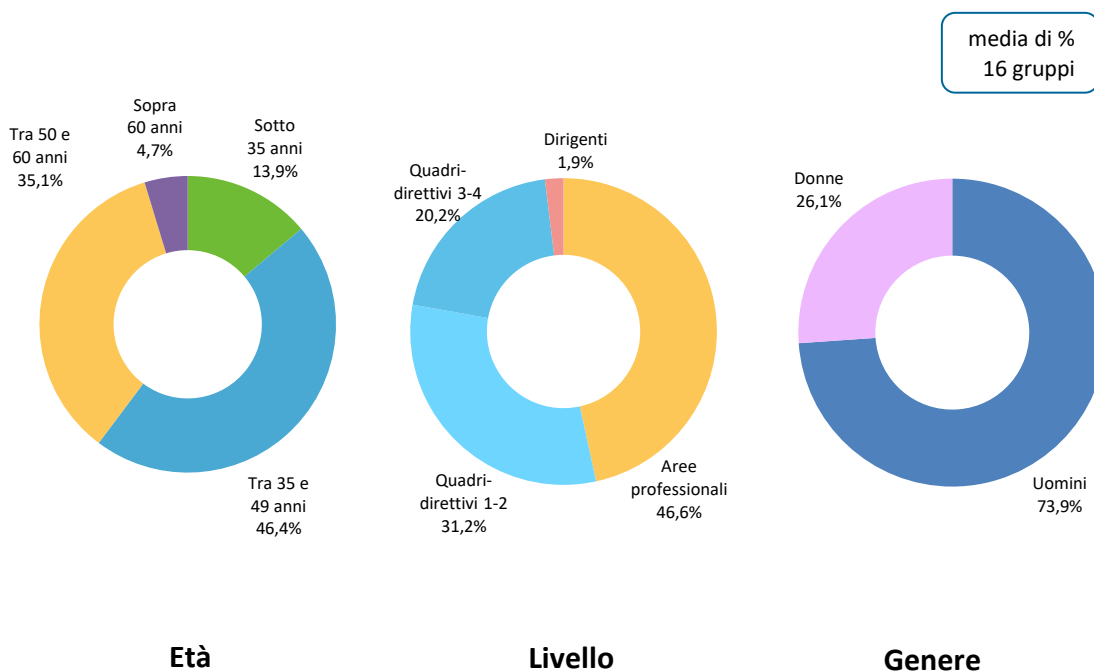
metà del campione l'Introduzione di nuove tecnologie per la sicurezza e la Gestione degli incidenti di sicurezza sono distribuite tra settore IT e non IT; un quarto dei gruppi ricorre all'esterno per Monitoraggio e Verifiche di sicurezza e penetration test.

**Figura 62 - Collocazione organizzativa delle funzioni di sicurezza IT**



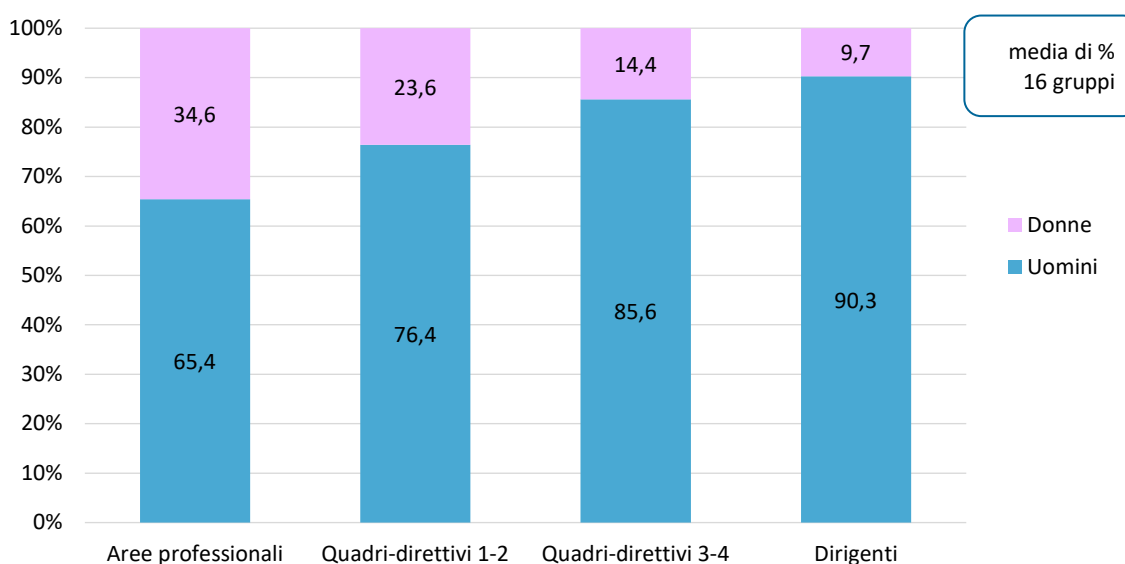
L'analisi sul personale IT approfondisce le caratteristiche di genere, età e livello contrattuale. In media poco meno della metà del personale IT si concentra nella fascia d'età tra i 35 e i 49 anni, poco più di un terzo ha un'età compresa tra 50 e 60 anni e il 4,7% supera i 60, mentre solo il 13,9% ha meno di 35 anni. I Dirigenti sono circa il 2% e i restanti dipendenti si dividono tra i ruoli contrattuali delle Aree professionali (46,6%) e dei Quadri-direttivi (51,4%). Gli uomini continuano a essere in netta maggioranza rispetto alle donne, costituendo in media quasi i tre quarti del totale dei dipendenti IT (Figura 63).

**Figura 63 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere**



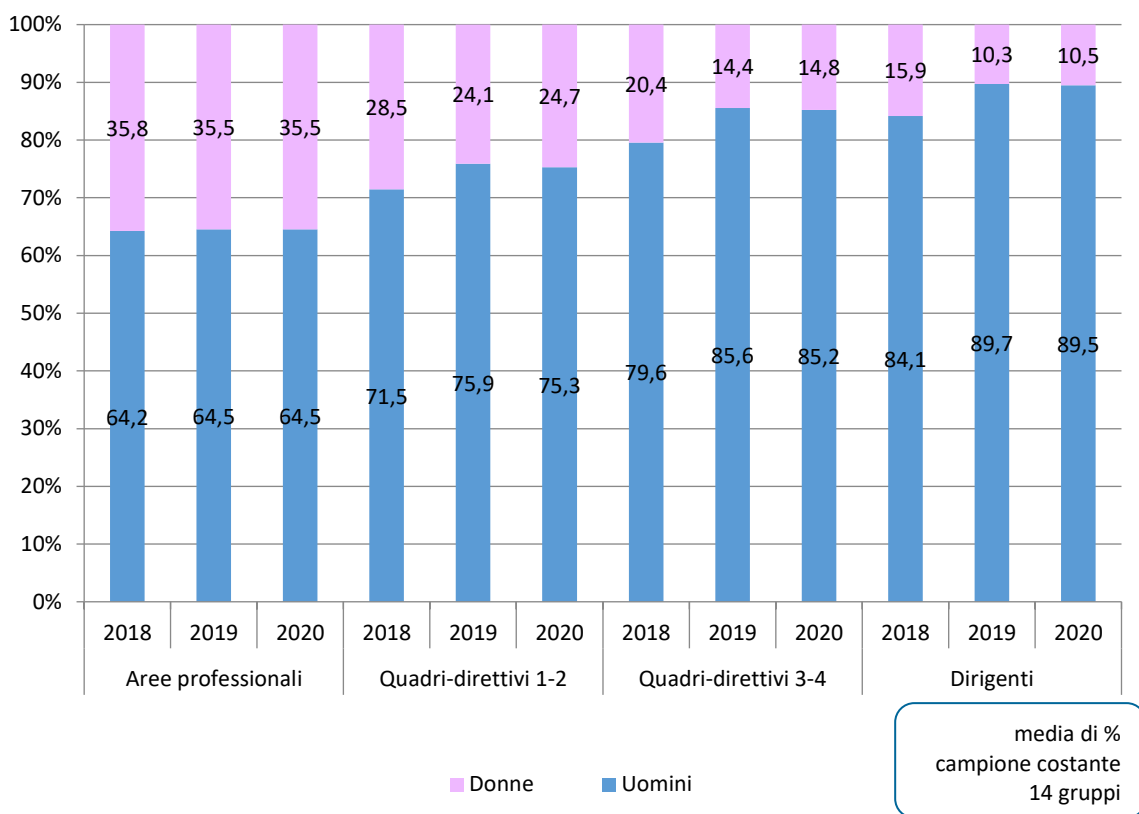
In tutti i ruoli contrattuali la presenza delle donne rimane più bassa rispetto a quella degli uomini e diminuisce al salire nell'inquadramento, passando dal 34,6% delle Aree professionali al 9,7% tra i Dirigenti (Figura 64).

**Figura 64 - Personale IT per genere e livello contrattuale**



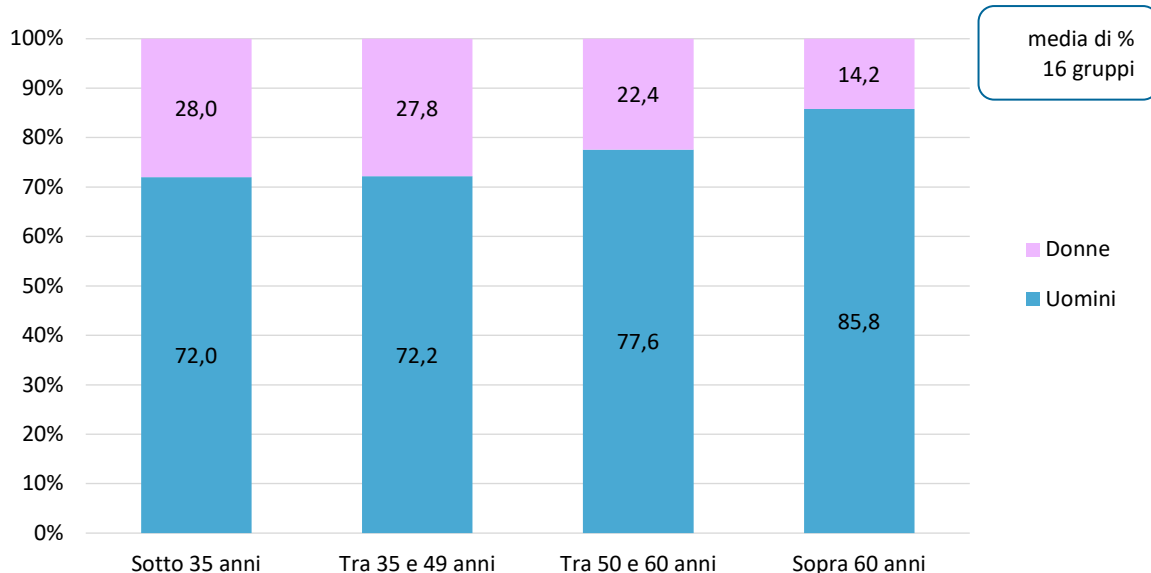
L'andamento dello stesso fenomeno nel periodo 2018-2020, su un campione costante di 14 gruppi, mostra nel 2019 una generale diminuzione della presenza femminile in tutti i livelli contrattuali e una sostanziale stabilità tra 2019 e 2020 (Figura 65).

**Figura 65 - Andamento 2018-2020 del personale IT per genere e livello contrattuale**



La presenza femminile diminuisce gradualmente anche al crescere dell'età, passando dal 28% delle under 35 al 14,2% delle over 60 (Figura 66).

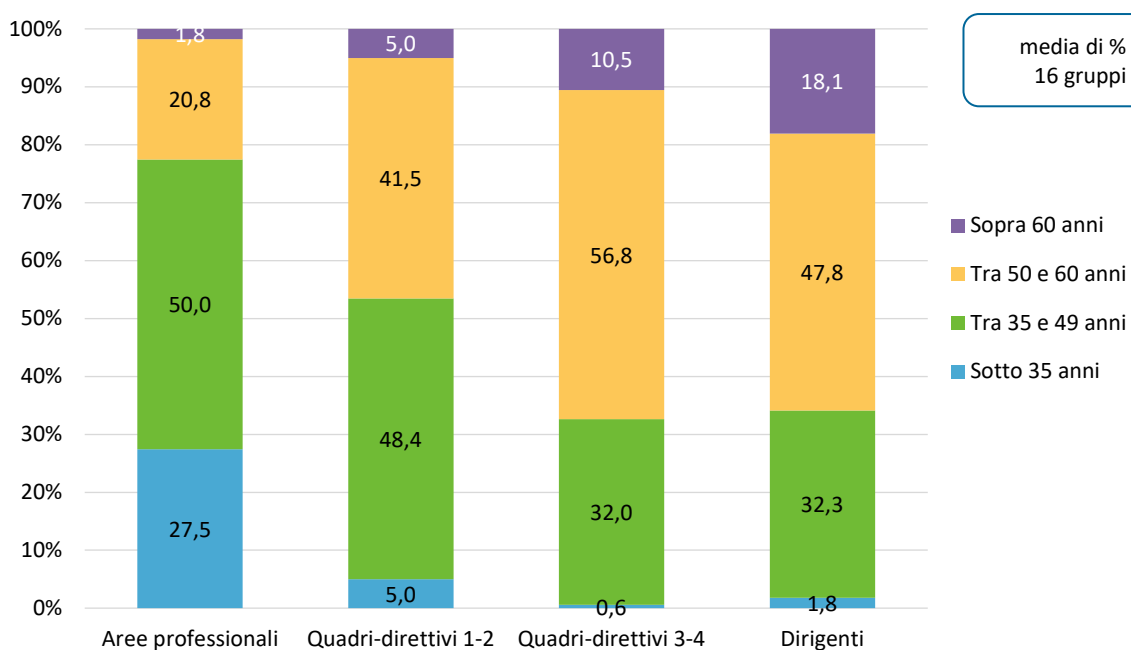
**Figura 66 - Personale IT per genere e fascia d'età**



In Appendice è riportato l'andamento del fenomeno negli anni 2018-2020 su un campione costante di 14 gruppi (Figura 122).

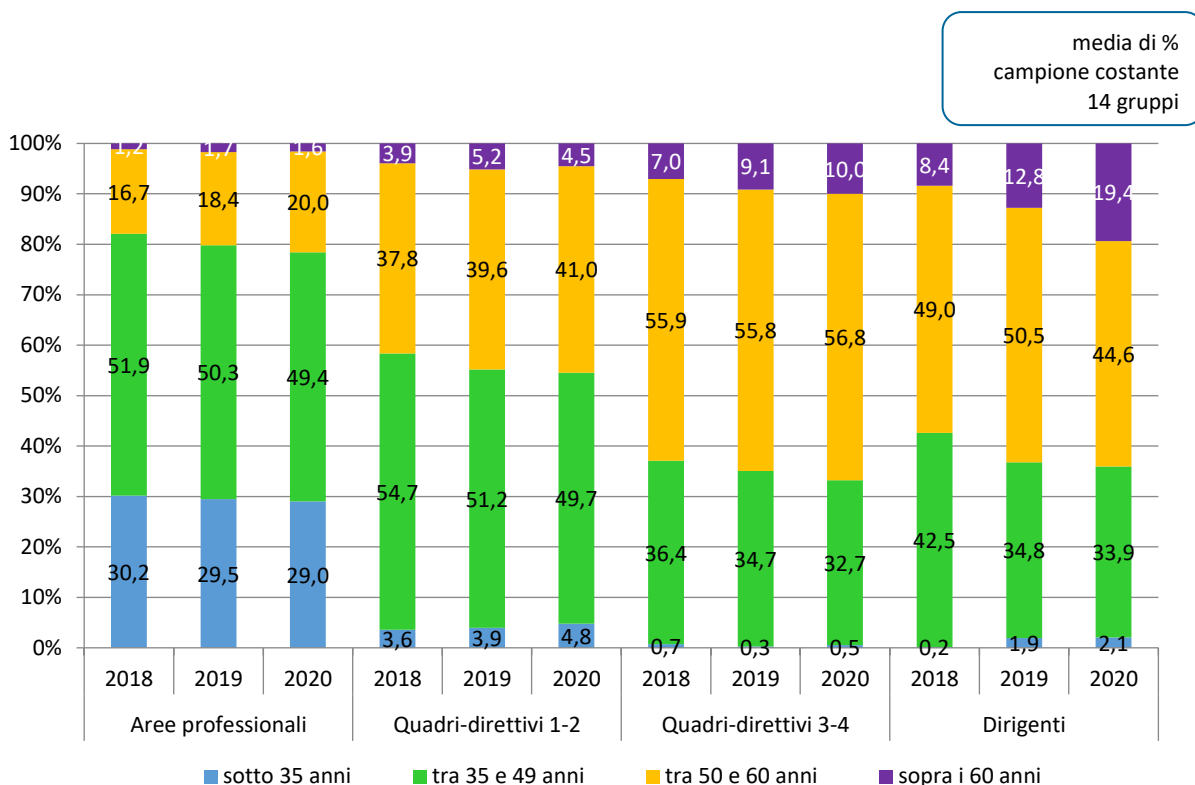
L'analisi sull'età del personale IT al variare del livello contrattuale mostra che i dipendenti sotto i 35 anni si concentrano quasi esclusivamente nelle Aree professionali (27,5%). Per quanto riguarda gli over 50, si osserva una presenza del 22,6% nelle Aree professionali, che aumenta gradualmente al crescere del livello contrattuale fino a rappresentare circa due terzi tra i Quadri direttivi 3-4 e tra i Dirigenti; tra questi ultimi il 18,1% supera i 60 anni. Più stabile, nei quattro segmenti, risulta la presenza di personale di età compresa tra 35 e 49 anni, che rappresenta circa la metà della compagine nelle due fasce più basse e circa un terzo in quelle più alte (Figura 67).

**Figura 67 - Personale IT per fascia d'età e livello contrattuale**



L'andamento dello stesso fenomeno nel periodo 2018-2020, su un campione costante di 14 gruppi, mostra un tendenziale aumento degli over 60, particolarmente marcato per i Dirigenti che passano dal 12,8% nel 2019 al 19,4% nel 2020 (Figura 68).

**Figura 68 - Andamento 2018-2020 del personale IT per fascia d'età e livello contrattuale**

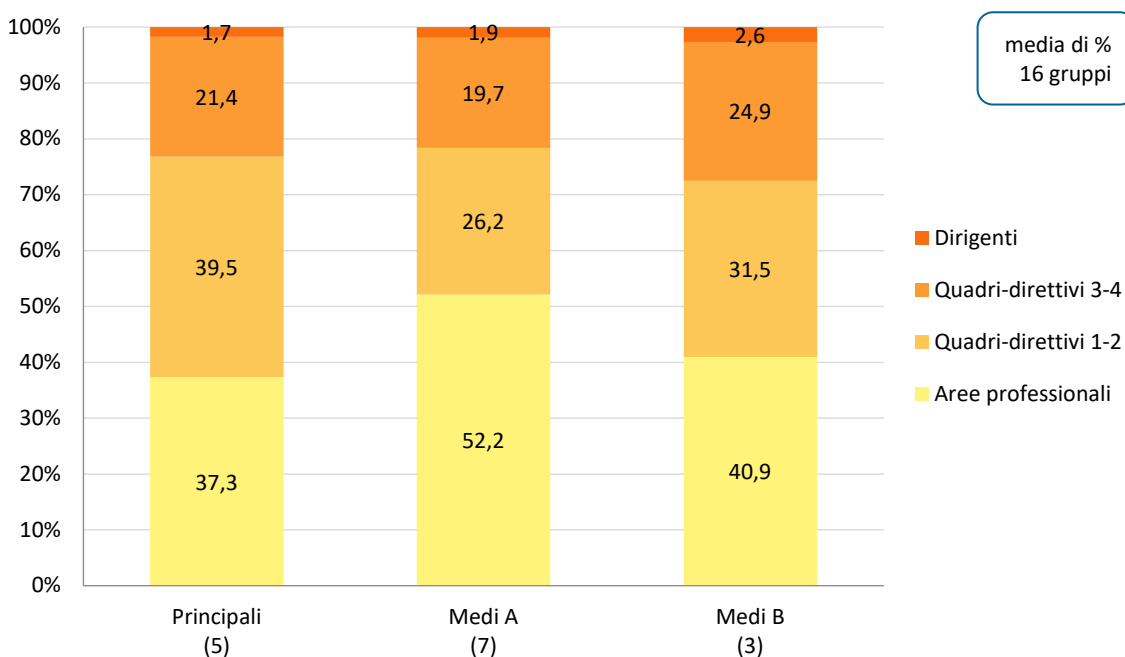


In merito al livello contrattuale dei dipendenti IT per classe dimensionale<sup>30</sup>, si rileva che nei gruppi Principali e nei Medi B la compagine è composta soprattutto da Quadri direttivi e, in misura minore, da personale inquadrato nelle Aree professionali; i gruppi Medi A evidenziano invece una maggiore presenza di personale nelle Aree professionali, che raccolgono più della metà del personale (52,2%). I gruppi Medi B sono quelli con la maggior presenza di Dirigenti, che rappresentano il 2,6% del totale (Figura 69).

<sup>30</sup>Dalle elaborazioni per classe dimensionale è stata esclusa la classe Piccoli, cui appartiene un solo gruppo del campione di riferimento.

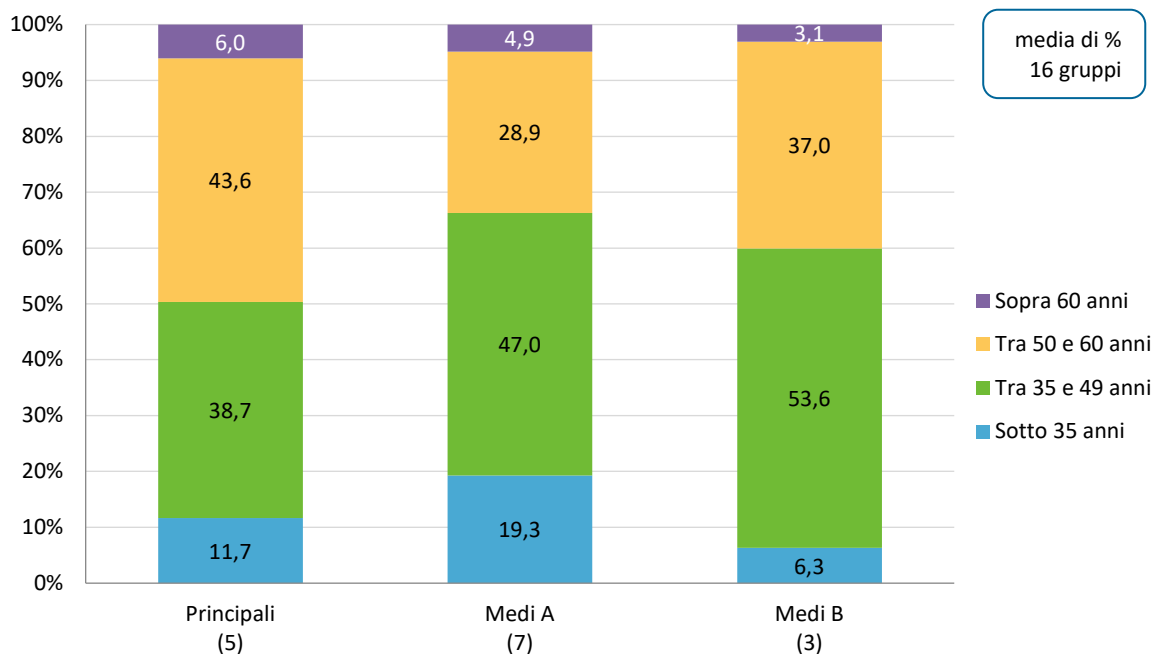


**Figura 69 - Personale IT per livello contrattuale per classe dimensionale**



L'analisi sull'età dei dipendenti IT in relazione alla classe dimensionale dei gruppi evidenzia una maggiore presenza di personale over 50 nei gruppi Principali con in media circa metà dei dipendenti; di contro, i gruppi Medi A si caratterizzano per la maggiore presenza di under 35 (19,3% della compagine) (Figura 70).

**Figura 70 - Personale IT per fascia d'età per classe dimensionale**



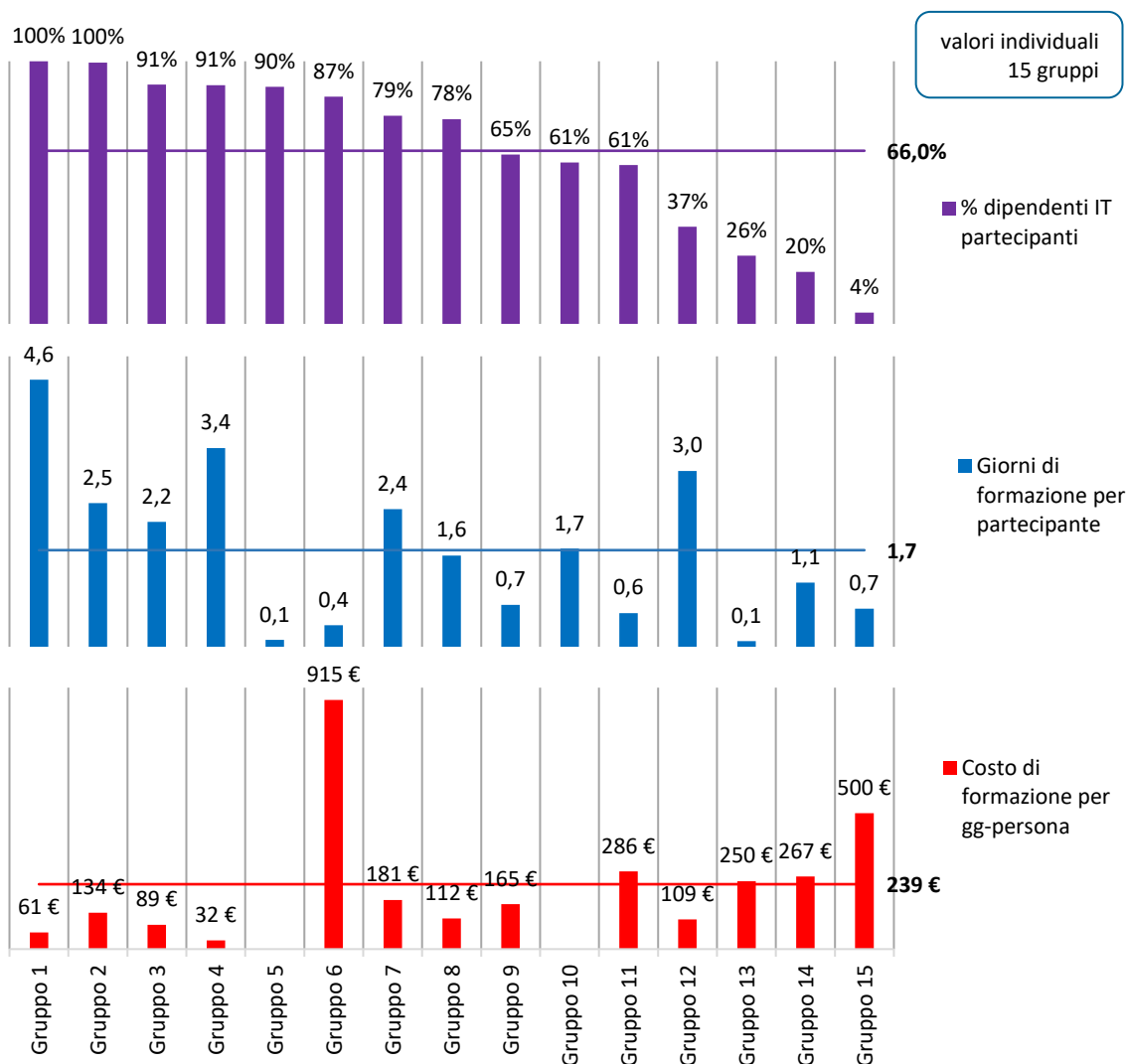
## 2.9 Formazione IT del personale IT

L'analisi sulla formazione tecnica del personale IT si basa su dati forniti dai gruppi (es. giorni persona totali per la formazione IT, numero di dipendenti IT che hanno partecipato a iniziative formative IT, numero di iniziative formative) a partire dai quali sono calcolati alcuni indicatori. L'analisi riguarda i gruppi con almeno 35 dipendenti IT e non ricomprende le iniziative di formazione gratuite.

La Figura 71 mostra le medie e i posizionamenti individuali di ciascun gruppo per i diversi indicatori: la media dei dipendenti IT che partecipano a iniziative formative è del 66%; la durata media di formazione per i dipendenti IT partecipanti a iniziative formative risulta di 1,7 giorni-persona all'anno; il costo per giorno-persona di formazione IT risulta mediamente pari a 239 euro.

La sovrapposizione dei tre grafici in un'unica figura agevola il confronto tra i diversi indicatori, che possono essere considerati congiuntamente all'interno di ciascuna linea verticale che rappresenta lo specifico gruppo.

**Figura 71 - Formazione IT: partecipanti, durata e costi**

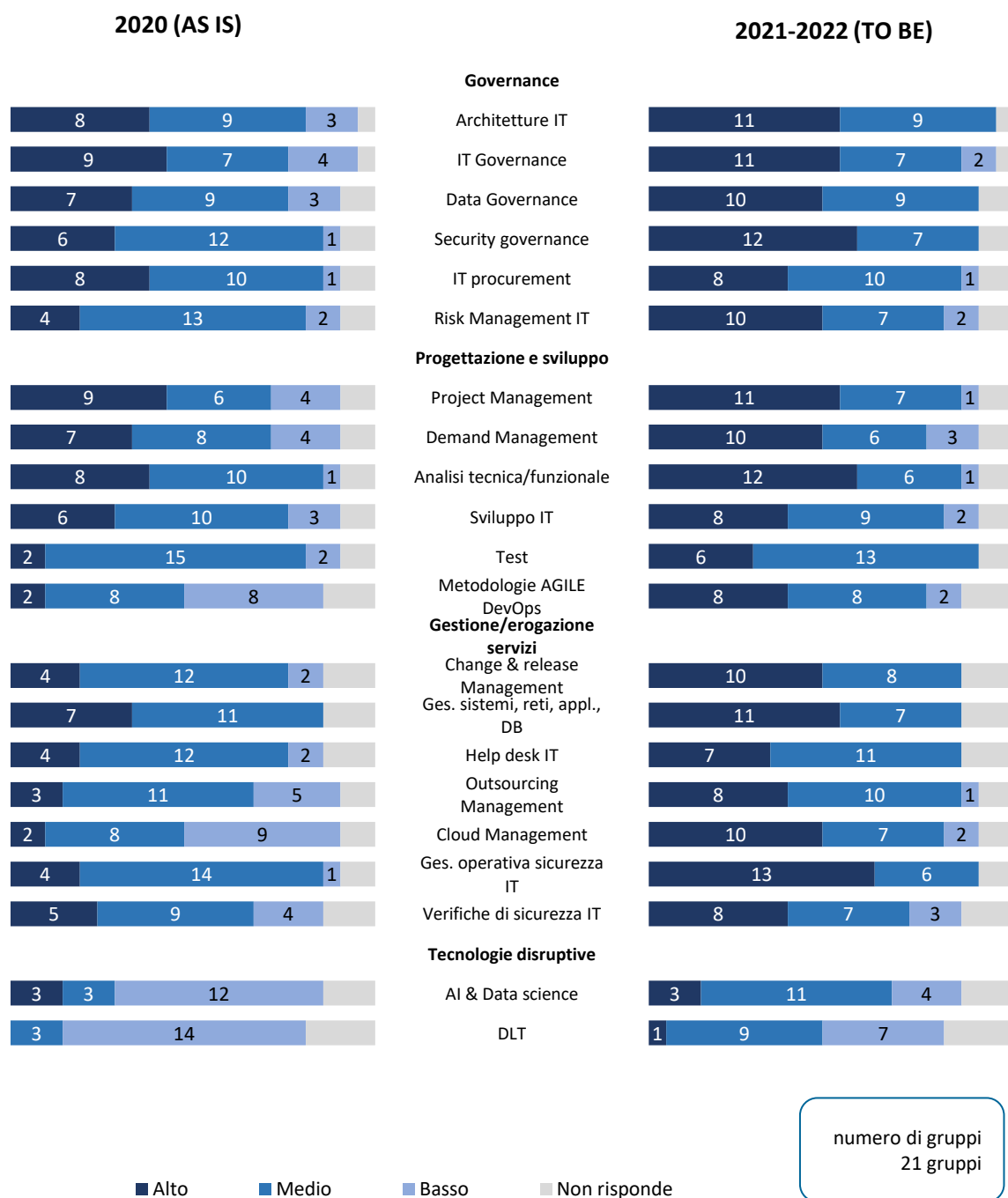


La Figura 72 analizza il livello (alto, medio, basso) delle competenze presenti nei diversi ambiti/profili IT elencati nella situazione attuale (AS IS) e nel biennio 2021-2022 (TO BE).

Nella situazione AS IS almeno i tre quarti dei gruppi presentano un livello medio/alto di competenza per la maggior parte degli ambiti/profili IT; di contro, negli ambiti più innovativi (Cloud Management, Metodologie Agile, AI & Data Science e DLT) si osserva ancora un livello di competenza prevalentemente basso.

Nel biennio 2021-2022 è previsto un rafforzamento delle competenze in tutti gli ambiti/profili IT, in particolare negli ambiti innovativi.

**Figura 72 - Competenze IT: livelli AS IS e TO BE per ambiti di competenza**

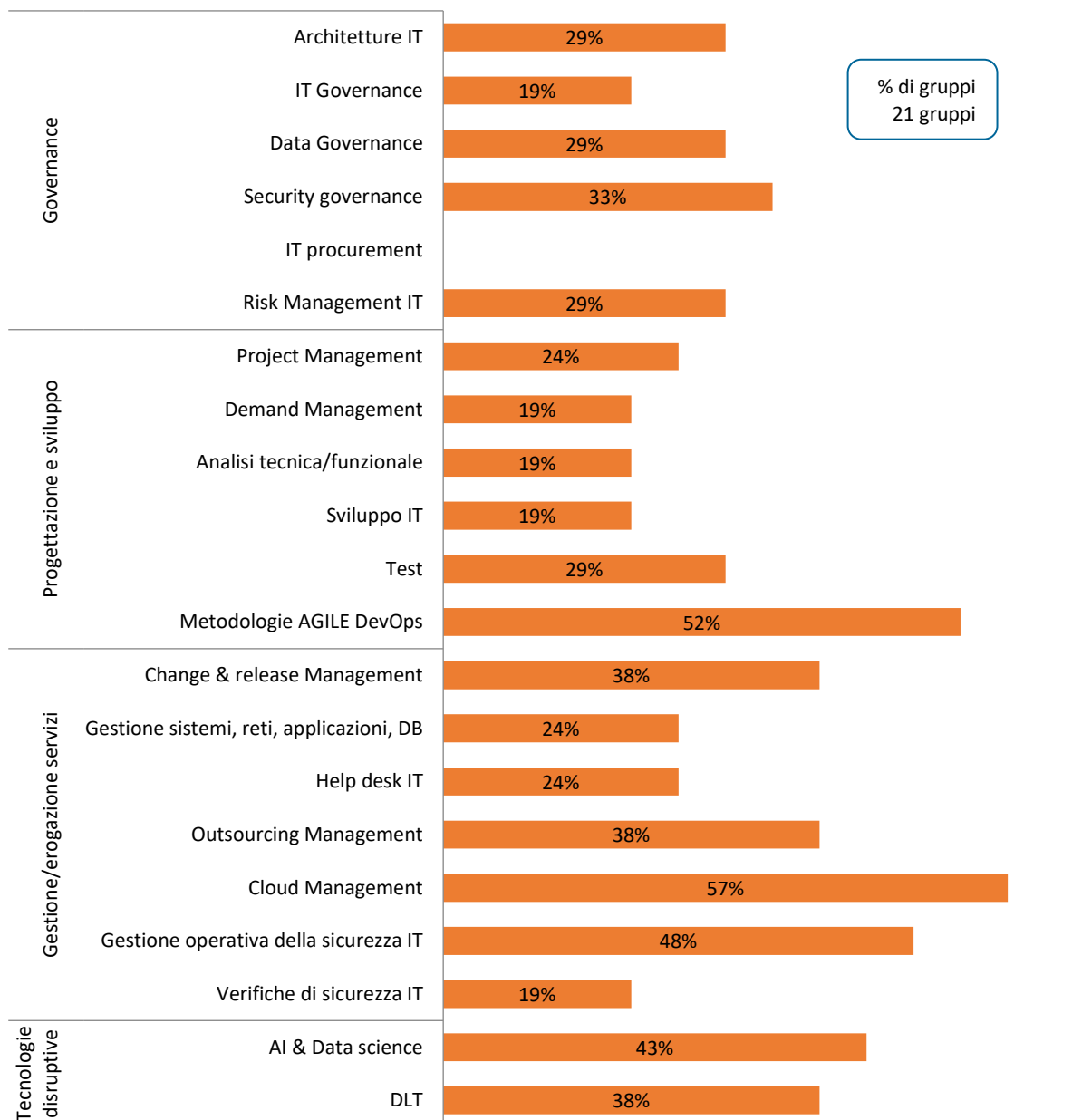


Per una migliore comprensione del fenomeno, è stata realizzata una gap analysis sulla necessità di maggiore competenza tra la situazione attuale e quella prospettica (Figura 73).

In quasi tutti gli ambiti/profilo IT emerge un gap di competenze. In particolare, per circa la metà dei gruppi, è necessaria maggiore competenza per: Cloud Management, Metodologie AGILE DevOps, Gestione operativa della sicurezza IT; per le tecnologie disruptive (AI & Data science, DLT) circa il 40% dei gruppi intende rafforzare le proprie competenze.

D'altra parte risulta soddisfacente per tutti i gruppi, in termini di competenza, l'area IT Procurement.

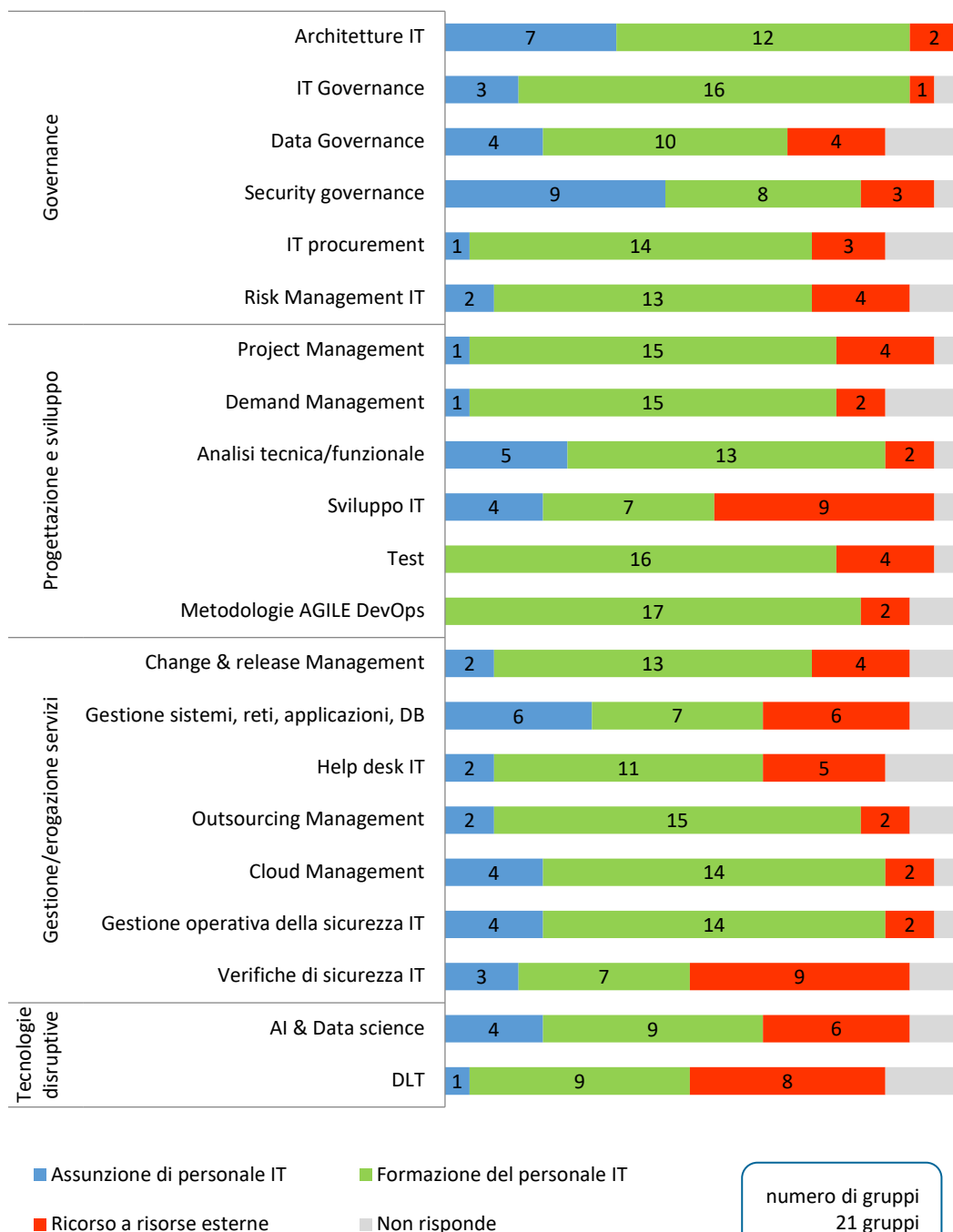
**Figura 73 - Competenze IT: gap analysis tra AS IS e TO BE**



In merito alle modalità di reperimento delle competenze per i diversi ambiti, si riscontra una maggiore propensione dei gruppi a formare il personale IT interno piuttosto che ad assumere o

ricorrere a risorse esterne. Il ricorso a risorse esterne prevale per lo Sviluppo IT (tradizionale), per le Verifiche di sicurezza IT e per le tecnologie disruptive (AI & Data science e DLT). Negli ambiti Security governance e Architetture IT si osserva un ampio ricorso all'assunzione di personale IT (Figura 74).

**Figura 74 - Modalità di reperimento competenze IT**

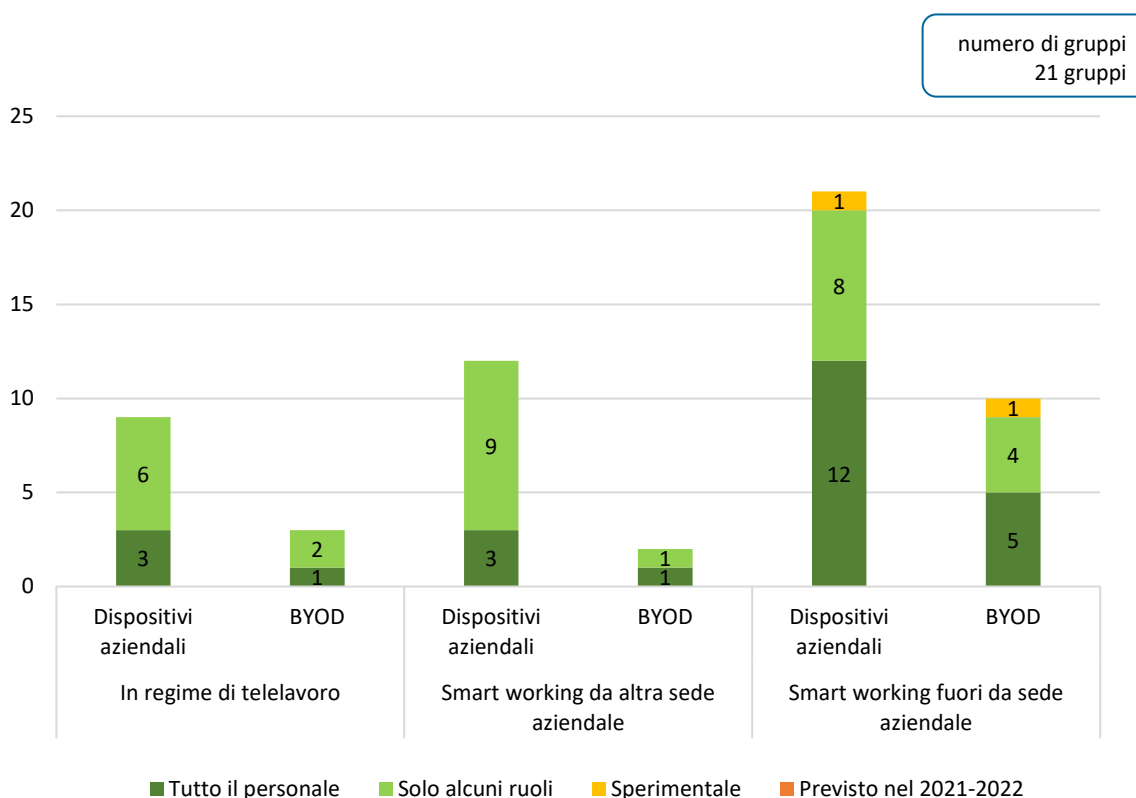


## 2.10 Nuove modalità di lavoro

Nel 2020 tutti i gruppi rispondenti risultano dotati di forme di lavoro flessibile, consentendo ai dipendenti (IT e non IT) di operare da remoto tramite dispositivi aziendali o dispositivi personali (BYOD - Bring Your Own Device).

Lo smart working con dispositivi aziendali è generalizzato: tutti i gruppi lo consentono fuori dalla sede aziendale, 12 a tutto il personale, 8 solo ad alcuni ruoli e uno in modalità sperimentale. Il telelavoro viene consentito da nove gruppi, tre lo estendono a tutto il personale e sei lo limitano ad alcuni ruoli. Il lavoro da remoto con dispositivi personali (BYOD) risulta invece, anche in prospettiva, meno diffuso (Figura 75).

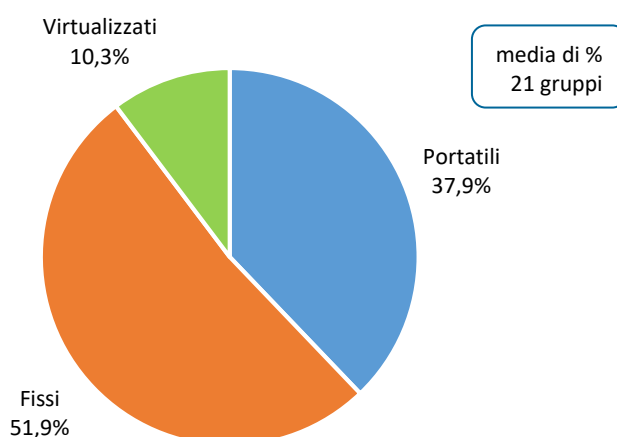
**Figura 75 - Forme di lavoro flessibile per il personale (IT e non IT)**



Con riferimento alla tipologia dei Posti di Lavoro a disposizione del personale (IT e non IT) per le attività “standard”<sup>31</sup>, risulta che, mediamente, il 51,9% dei PC sono fissi, il 37,9% portatili e il 10,3% virtualizzati (Figura 76).

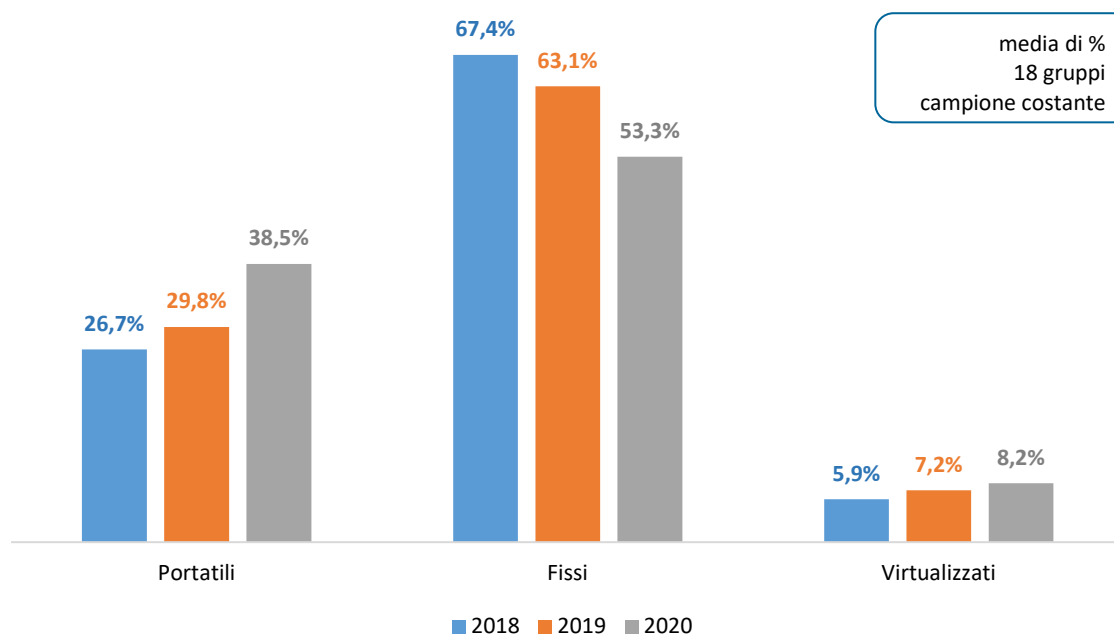
<sup>31</sup>Sono esclusi da questa analisi i Posti di Lavoro appositamente equipaggiati per lo svolgimento di particolari attività (es: finanza, trattamento del contante).

**Figura 76 - Tipologie di Posti di Lavoro standard**



Dall'analisi dell'andamento delle tipologie dei Posti di Lavoro standard, su un campione costante di 18 gruppi nel periodo 2018-2020, emerge un progressivo aumento dei PC portatili e virtualizzati a discapito delle postazioni fisse (Figura 77).

**Figura 77 - Andamento 2018-2020 delle Tipologie di Posti di Lavoro standard**







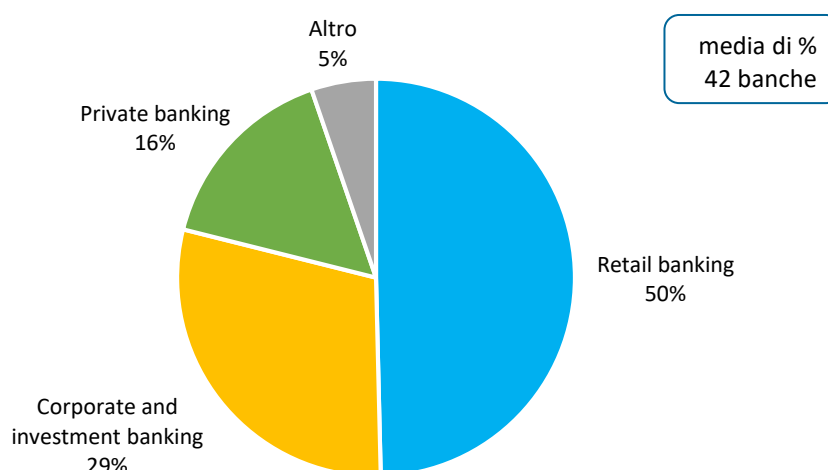
# Capitolo 3. Banche individuali

## 3.1 Profili organizzativi

Il campione esaminato è costituito da 42 banche - di cui 9 “singole”, ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non partecipanti alla Rilevazione - che rappresentano il 66% dell'intero settore bancario in termini di fondi intermediati.

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 50%; seguono il corporate and investment banking (29%) e il private banking (16%). Nove banche dichiarano di svolgere anche altre attività, che incidono sull'operatività complessiva per una percentuale media del 5% (Figura 78).

**Figura 78 - Operatività delle banche**



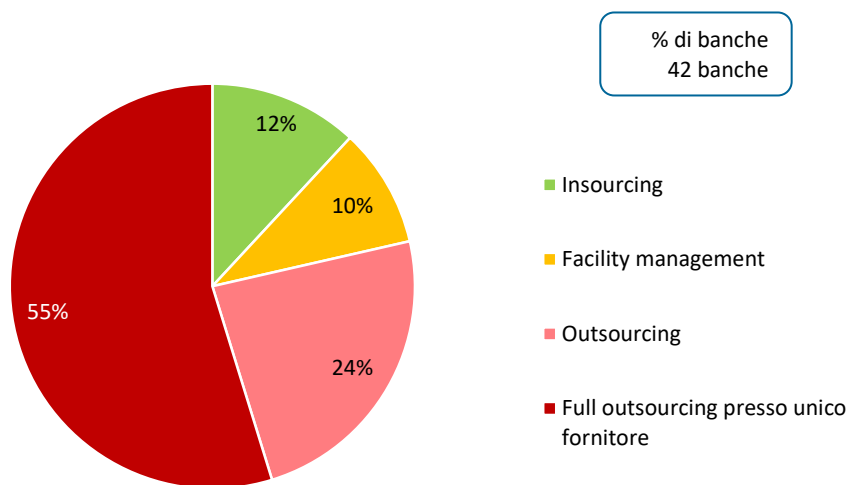
Il 74% delle 42 banche sono multi-operative mentre il 26% opera in un solo comparto.

Delle undici banche mono-operative quattro svolgono attività di retail banking, quattro operano unicamente nel corporate and investment banking e tre nel private banking.

Il modello di sourcing IT prevalente è l'Outsourcing: il 79% delle banche affida all'esterno sia la gestione delle infrastrutture del Data Center (Hardware e Software di base) sia le Applicazioni e per il 55% il fornitore è unico (Full outsourcing). Il 12% delle banche rispondenti gestisce al proprio interno le risorse IT, adottando il modello Insourcing nel quale le infrastrutture del Data Center e le Applicazioni sono gestite dalla banca indipendentemente dalla presenza di forme di Outsourcing selettivo per singole iniziative o singoli ambiti. Il 10% si basa su un modello “misto”, affida cioè

all'esterno<sup>32</sup> le infrastrutture del Data Center e mantiene internamente la gestione delle Applicazioni (Facility Management) (Figura 79).

**Figura 79 - Modello di sourcing IT prevalente delle banche**



Di seguito vengono esaminate le scelte di sourcing effettuate dalle banche, indipendentemente dalla presenza di forme di outsourcing selettivo per singole iniziative o singoli ambiti, per le infrastrutture del Data Center e per le Applicazioni. Per entrambe è stato analizzato, seguendo un criterio di prevalenza, di chi è la proprietà<sup>33</sup>, chi segue lo sviluppo/evoluzione e chi cura la manutenzione/gestione corrente, distinguendo tra la banca stessa, un'altra banca del gruppo CIPA, una società strumentale del gruppo CIPA e uno o più fornitori esterni<sup>34</sup>.

Con riferimento alle infrastrutture del Data Center emerge che per il 93% delle banche proprietà, sviluppo e gestione sono in capo al medesimo soggetto, mentre il 7% presenta una situazione mista.

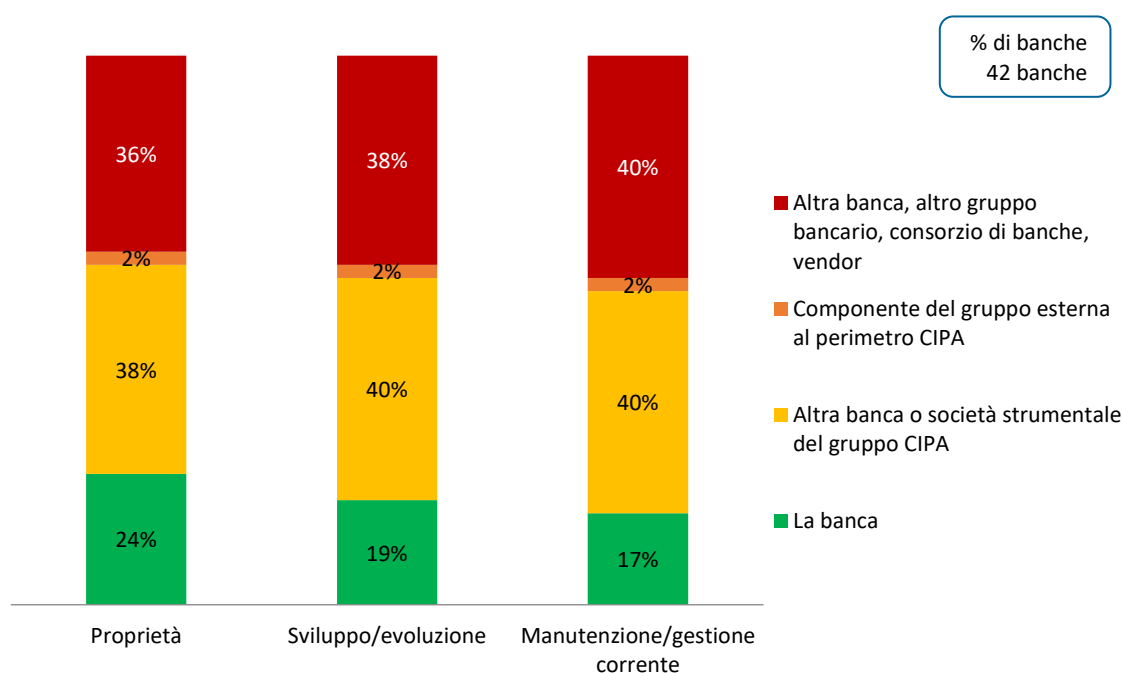
Circa il 60% delle banche mantiene proprietà, sviluppo/evoluzione e manutenzione/gestione corrente all'interno del gruppo CIPA, quasi il 40% si affida a uno o più fornitori esterni e un 2% si rivolge a una componente del gruppo esterna al perimetro CIPA. Il Data Center risulta di proprietà per quasi una banca su quattro (Figura 80).

<sup>32</sup>A una componente del gruppo, interna o esterna al perimetro CIPA, a un consorzio di banche, ad altra banca o gruppo bancario o a un vendor IT.

<sup>33</sup>Sono ricomprese le forme di acquisizione in noleggio o leasing.

<sup>34</sup>Componente del gruppo esterna al perimetro CIPA, altra banca/altro gruppo bancario, consorzio di banche, vendor IT.

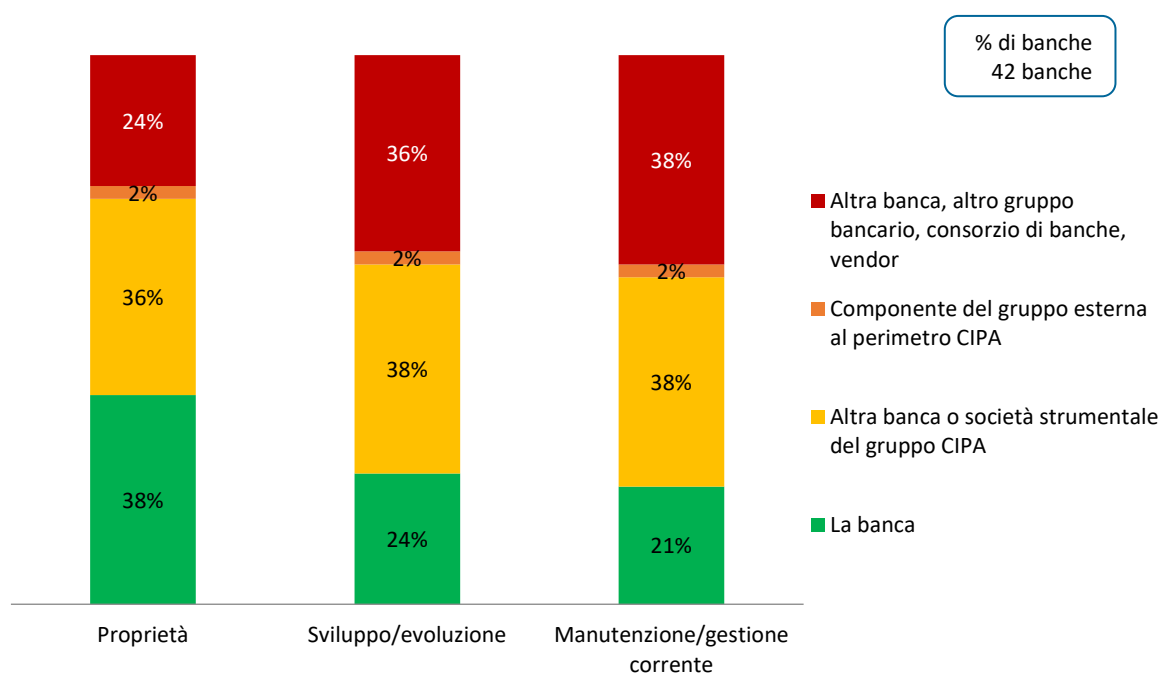
**Figura 80 - Proprietà, sviluppo, gestione del Data Center delle banche**



Con riferimento alle Applicazioni emerge che per l'81% delle banche proprietà, sviluppo e gestione sono in capo al medesimo soggetto, mentre il 19% ha una situazione mista.

Circa il 60% delle banche mantengono sviluppo/evoluzione e manutenzione/gestione corrente all'interno del gruppo CIPA, mentre la proprietà viene mantenuta da circa i tre quarti delle banche. In generale si rileva una maggiore propensione delle banche a mantenere la proprietà del software (38% delle banche) e a delegare all'esterno le funzioni di sviluppo/evoluzione e manutenzione/gestione (Figura 81).

**Figura 81 - Proprietà, sviluppo, gestione delle Applicazioni delle banche**



### 3.2 Spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi

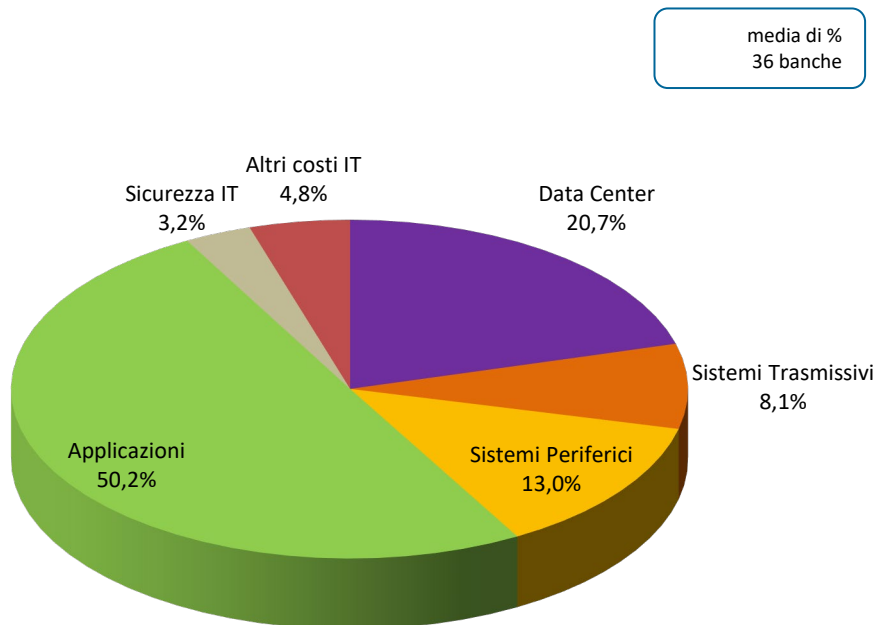
Nel 2020 il TCO (Total Cost of Ownership - spese correnti e ammortamenti) delle 42 banche del campione individuale si attesta complessivamente a 4.905 milioni di euro, mentre il valore del cash out (spese correnti e investimenti) è pari a 5.177 milioni di euro<sup>35</sup>.

Anche per le banche si utilizza il modello di analisi dei costi per aree tematiche e per fattori produttivi<sup>36</sup> adottato per i gruppi bancari.

Delle 42 banche, 36 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 precisa imputazione dei costi IT alle singole aree.

Circa la metà del TCO viene assorbito dalle Applicazioni (50,2%) e il 20,7% dal Data Center; seguono Sistemi periferici (13%) e Sistemi trasmissivi (8,1%). I costi per la Sicurezza IT si attestano al 3,2%, valore da ritenersi ancora sottostimato a causa della persistente difficoltà nell'isolare puntualmente tali costi. Il 4,8% dei costi risulta, infine, non classificabile (Figura 82). L'ordine di rilevanza delle aree tematiche è analogo a quello rilevato per i gruppi bancari (cfr. Figura 16).

**Figura 82 - TCO delle banche per aree tematiche**

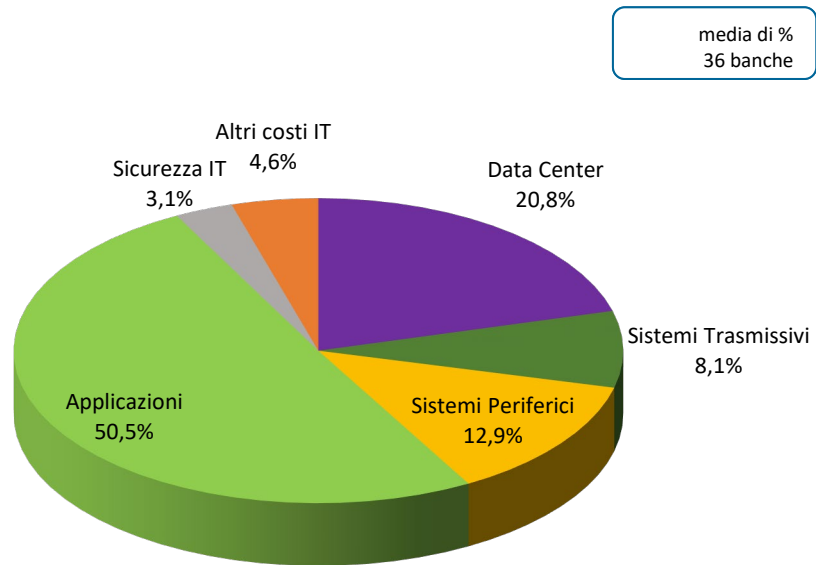


L'analisi al cash out IT mostra una distribuzione della spesa nelle varie aree tematiche pressoché simile a quella del TCO (Figura 83).

<sup>35</sup>Si segnala che nell'analisi "di gruppo" i costi sono rilevati con il metodo del consolidamento integrale. L'ammontare dei costi IT di un gruppo è pertanto diverso da quello risultante dalla somma dei costi indicati singolarmente dalle diverse banche appartenenti al gruppo stesso.

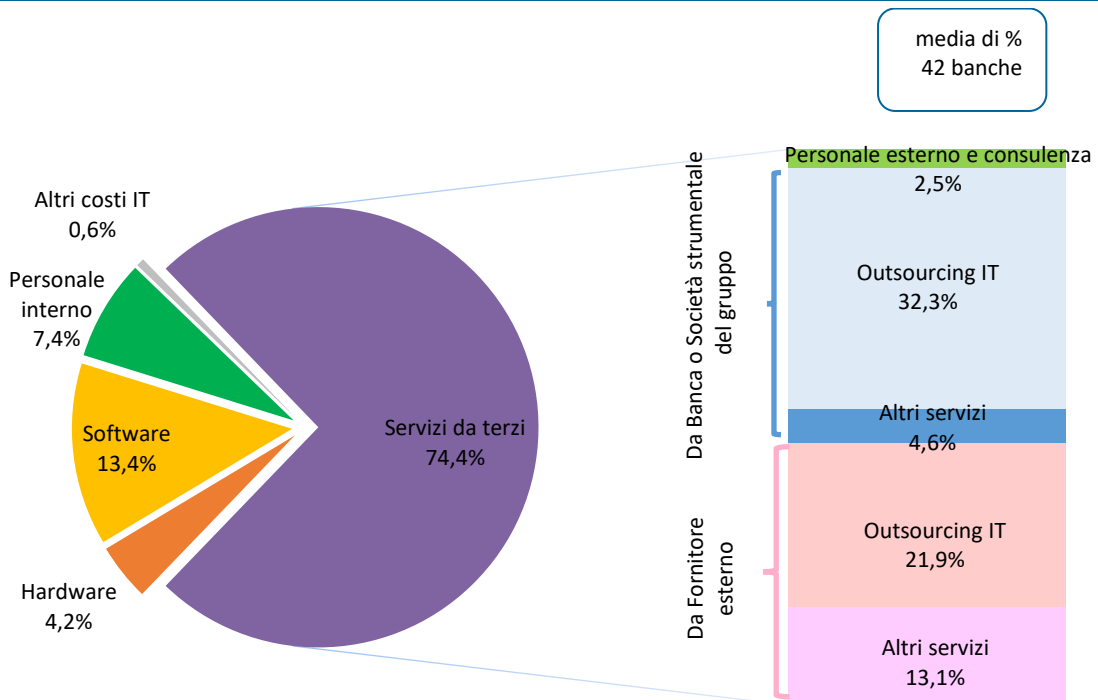
<sup>36</sup>Cfr. par. 5.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

**Figura 83 - Cash out IT delle banche per aree tematiche**



Circa la ripartizione del TCO per fattori produttivi, si osserva che il 74,4% è assorbito da Servizi da terzi, forniti per il 36,9% da una componente bancaria o società strumentale del gruppo di appartenenza, per il 35% da una società esterna; il 2,5% è costituito da costi per personale esterno e servizi professionali di consulenza (Figura 84).

**Figura 84 - TCO delle banche per fattori produttivi**



### 3.3 Indicatori di costo IT

La consueta analisi dei costi IT per indicatori è stata condotta anche con riferimento alle banche individuali, ripartite per classi in relazione alle dimensioni e alle caratteristiche operative<sup>37</sup> (Tabella 12).

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

Le voci “margine di gestione”<sup>45</sup>, “costi di struttura”<sup>46</sup> e “risultato di gestione”<sup>47</sup> sono ricavate dalle segnalazioni di matrice dei conti individuale effettuate dalle banche.

Dagli indicatori “Costi IT/Risultato di gestione” e “Risultato di gestione/Totale attivo” vengono eliminati i valori delle banche con risultato di gestione negativo. In generale, dagli indicatori vengono eliminati i valori outlier.

Le specializzazioni operative e le peculiarità strutturali delle banche “a particolare operatività”<sup>48</sup>, che comprendono “private banking” e “corporate and investment banking”, rendono i relativi indicatori scarsamente confrontabili con quelli delle altre banche, suggerendo un confronto solo all’interno di ciascuna classe. Occorre inoltre tener conto che ogni classe comprende banche con caratteristiche organizzative, gestionali e di mercato differenti: ciò determina, in alcuni casi, valori per singole banche che si discostano, anche in misura significativa, da quelli medi della classe di appartenenza.

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.

<sup>37</sup> Per la suddivisione delle banche in classi dimensionali, cfr. par. 5.3 - Campione delle banche individuali.

<sup>38</sup> TCO al netto dei ricavi.

<sup>39</sup> Somma delle spese correnti e degli investimenti.

<sup>40</sup> Media dei valori mensili dell’anno. Sono esclusi i dipendenti IT.

<sup>41</sup> Media dei valori mensili di 13 mesi (esercizio di riferimento più il mese di dicembre dell’esercizio precedente).

<sup>42</sup> Media dei valori trimestrali dell’anno presenti nell’archivio SIOTEC della Banca d’Italia.

<sup>43</sup> Aggregato costituito dalla somma delle voci “impieghi: numero dei rapporti” e “depositi: numero dei rapporti” presenti nella matrice dei conti individuale.

<sup>44</sup> Aggregato costituito dalla somma delle voci “raccolta diretta”, “raccolta indiretta” e “impieghi totali” presenti nella matrice dei conti individuale.

<sup>45</sup> La voce “margine di gestione” sostituisce la voce “margine di intermediazione” (utilizzata fino allo scorso anno) sulla base delle nuove regole di segnalazione EBA (cfr. Circolare 272 della Banca d’Italia e Regolamento BCE n. 1534/2017).

<sup>46</sup> La voce “costi di struttura” sostituisce la voce “costi operativi” (utilizzata fino allo scorso anno) sulla base delle nuove regole di segnalazione EBA (cfr. Circolare 272 della Banca d’Italia e Regolamento BCE n. 1534/2017).

<sup>47</sup> La voce “risultato di gestione” viene indicata sulla base delle nuove regole di segnalazione EBA (cfr. Circolare 272 della Banca d’Italia e Regolamento BCE n. 1534/2017).

<sup>48</sup> Cfr. Note metodologiche, par. 5.3. - Campione delle banche individuali.

Tabella 12 - Indicatori: 42 banche individuali (intero campione)

Indicatori di costo IT*	Medie 2020						Coefficienti di variazione 2020						Mediane 2020					
	Maggiori (6)	Grandi (7)	Medie (5)	Piccole A (5)	Piccole B (11)	Part. Oper. (8)	Maggiori (6)	Grandi (7)	Medie (5)	Piccole A (5)	Piccole B (11)	Part. Oper. (8)	Maggiori (6)	Grandi (7)	Medie (5)	Piccole A (5)	Piccole B (11)	Part. Oper. (8)
Costi IT/Fondi intermediati (per mille)	1,86	3,21	2,51	1,98	2,97	0,87	0,33	0,60	0,48	0,18	0,68	0,73	1,76	2,43	2,34	2,01	2,31	0,72
Costi IT/Margine di gestione (%)	8,79	18,78	14,36	8,31	10,66	10,50	0,27	0,80	0,77	0,13	0,48	0,69	8,32	11,48	9,36	7,91	8,14	6,36
Costi IT/Risultato di gestione (%)	-	84,12	69,85	94,05	71,42	33,58	-	0,13	0,68	0,39	0,82	0,73	-	78,53	50,46	97,32	53,30	33,06
Costi IT/Costi di struttura (%)	13,62	24,17	17,70	13,72	16,95	20,50	0,32	0,61	0,43	0,18	0,47	0,49	14,18	17,28	13,68	14,10	14,15	21,20
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di €)	260,08	286,77	147,62	139,68	274,32	-	0,42	0,70	0,33	0,16	0,94	-	283,03	234,32	139,94	131,79	150,73	-
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di €)	19,27	42,47	30,54	17,50	38,51	56,06	0,38	0,86	0,59	0,22	0,89	0,59	20,56	22,36	26,22	17,79	22,84	59,89
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di €)	6,27	8,36	5,37	6,32	13,62	163,75	0,32	0,37	0,40	0,20	1,17	1,18	6,12	7,99	4,88	5,66	7,31	15,03
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,17	1,74	1,46	1,24	1,86	1,51	0,30	0,67	0,55	0,25	1,36	1,13	1,16	1,23	1,51	1,16	1,31	0,88
Cashout IT/Margine di gestione (%)	9,20	19,40	15,43	8,37	11,05	12,21	0,29	0,76	0,68	0,17	0,47	0,76	8,76	14,78	9,97	7,74	8,27	7,77
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di €)	20,19	43,26	32,99	36,37	39,19	61,58	0,38	0,81	0,53	1,01	0,85	0,58	22,30	29,59	35,67	22,53	22,53	70,22
Altri indicatori	Medie 2020						Coefficienti di variazione 2020						Mediane 2020					
Margine di gestione/Fondi intermediati (%)	2,09	2,01	2,05	2,38	2,73	1,75	0,10	0,37	0,45	0,11	0,37	0,70	2,09	2,10	2,45	2,40	2,76	1,20
Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)	-	0,20	0,48	0,18	0,55	0,78	-	0,57	0,92	0,63	0,68	0,80	-	0,24	0,33	0,18	0,43	0,75
Costi di struttura/Fondi intermediati (%)	1,37	1,44	1,44	1,48	1,78	0,83	0,15	0,38	0,37	0,28	0,47	1,00	1,28	1,48	1,41	1,30	1,86	0,66
Costi di struttura/Margine di gestione (%)	66,34	73,57	74,44	61,63	63,44	50,99	0,19	0,21	0,27	0,18	0,17	0,31	62,51	70,06	68,39	57,54	63,54	50,80
Costi di struttura/Numero di sportelli (centinaia di migliaia di €)	18,64	14,27	9,93	10,25	155,10	370,90	0,23	0,34	0,14	0,10	1,50	1,18	17,38	14,56	10,74	10,38	22,24	153,60
Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di €)	10,46	13,23	15,43	9,14	13,56	83,17	0,26	0,66	0,90	0,29	0,61	1,20	9,67	9,17	8,12	9,93	10,92	46,13
Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di €)	140,85	91,43	57,81	72,23	94,85	-	0,34	0,18	0,28	0,21	0,57	-	126,90	94,62	53,14	74,08	65,73	-

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





---

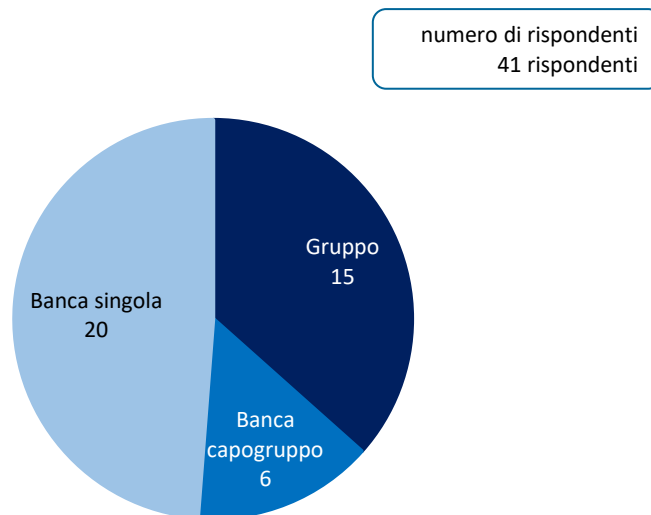
## Capitolo 4. Impatti connessi con l'emergenza COVID-19

Nel 2020 l'emergenza sanitaria connessa con il COVID-19 ha condizionato lo svolgimento delle attività in ogni ambito operativo delle banche. In questa situazione, la funzione IT ha contribuito in modo decisivo ad assicurare la continuità dei servizi, anche con l'impiego di misure straordinarie, tramite la fornitura di nuove dotazioni individuali al personale, il rafforzamento della capacità della rete, l'incremento delle soluzioni/servizi per il lavoro a distanza.

Questo capitolo analizza i risultati degli impatti connessi con tale emergenza nel settore bancario. In particolare, esamina i fattori che hanno contribuito a fronteggiare l'insorgere dell'emergenza, le misure tecniche e/o organizzative adottate, le modalità di svolgimento (presenza/remoto) delle attività per processi bancari e delle attività IT, le iniziative IT ripianificate o sospese a causa della pandemia e il cash out IT impiegato.

Il campione esaminato per queste analisi è costituito da 41 rispondenti: 15 banche capogruppo che hanno risposto per la realtà del gruppo, 6 banche capogruppo limitatamente alla propria realtà e 20 banche singole (Figura 85).

**Figura 85 – I rispondenti**



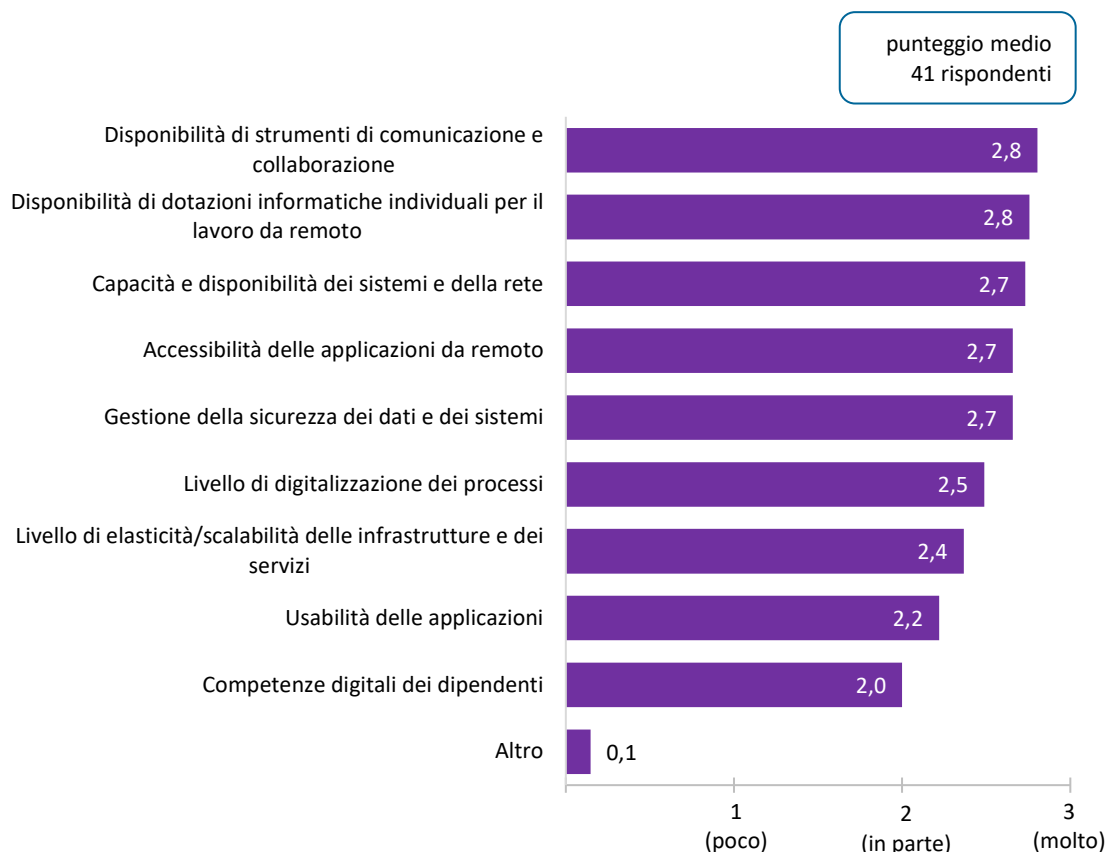
In prima battuta l'indagine si è concentrata sui fattori che hanno contribuito in modo più significativo a fronteggiare l'insorgere dell'emergenza, chiedendo di assegnare un punteggio da 1 a 3<sup>49</sup>.

---

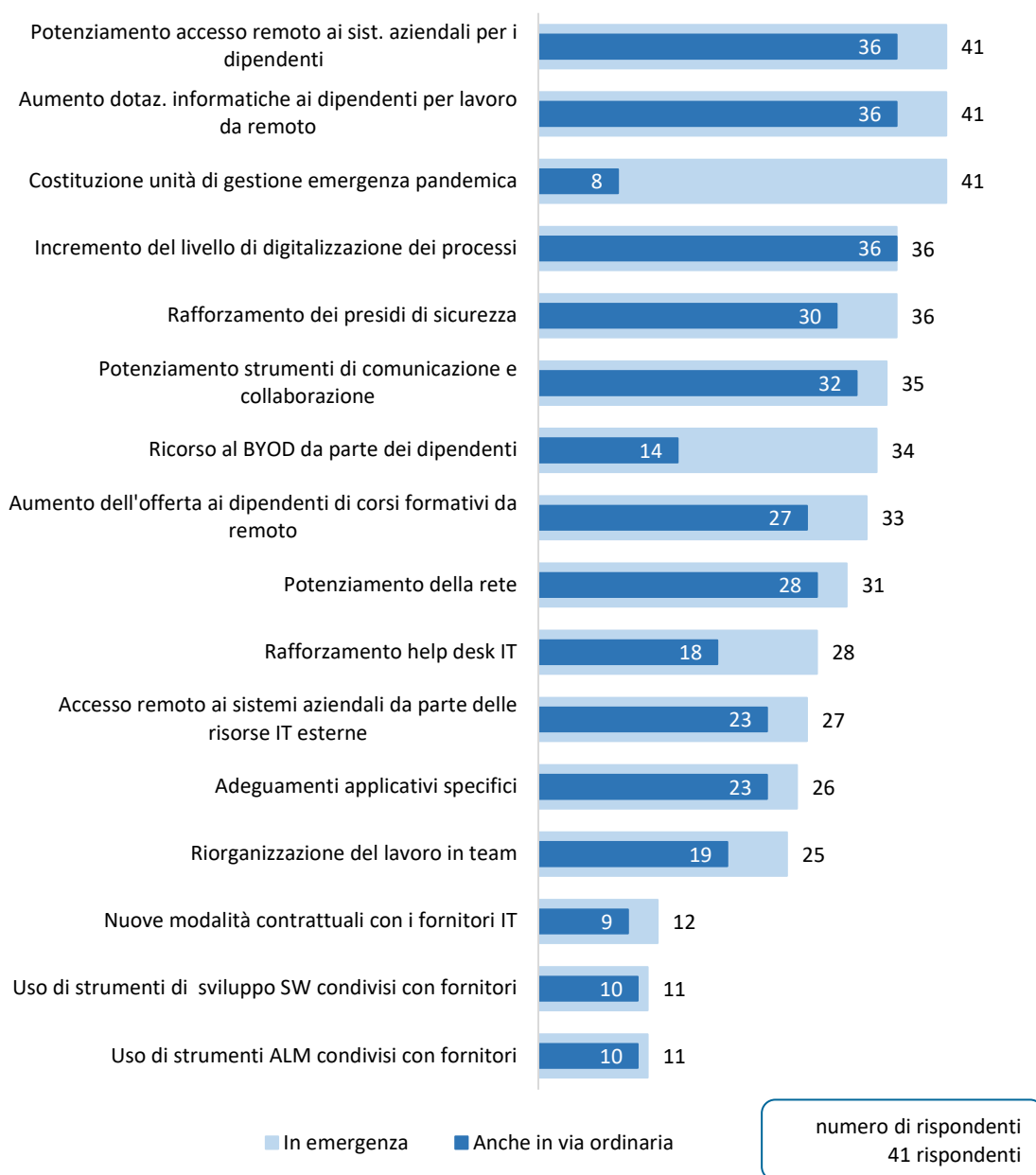
<sup>49</sup> Nel calcolo del punteggio medio è assegnato un punteggio nullo a chi non ha risposto a qualche fattore.

Un ruolo particolarmente importante hanno rivestito la disponibilità di strumenti di comunicazione e collaborazione, la disponibilità di dotazioni informatiche individuali per il lavoro da remoto, la capacità e la disponibilità dei sistemi e della rete, l'accessibilità delle applicazioni da remoto e la gestione della sicurezza dei dati e dei sistemi (Figura 86).

**Figura 86 – I fattori che hanno contribuito a fronteggiare l'emergenza**

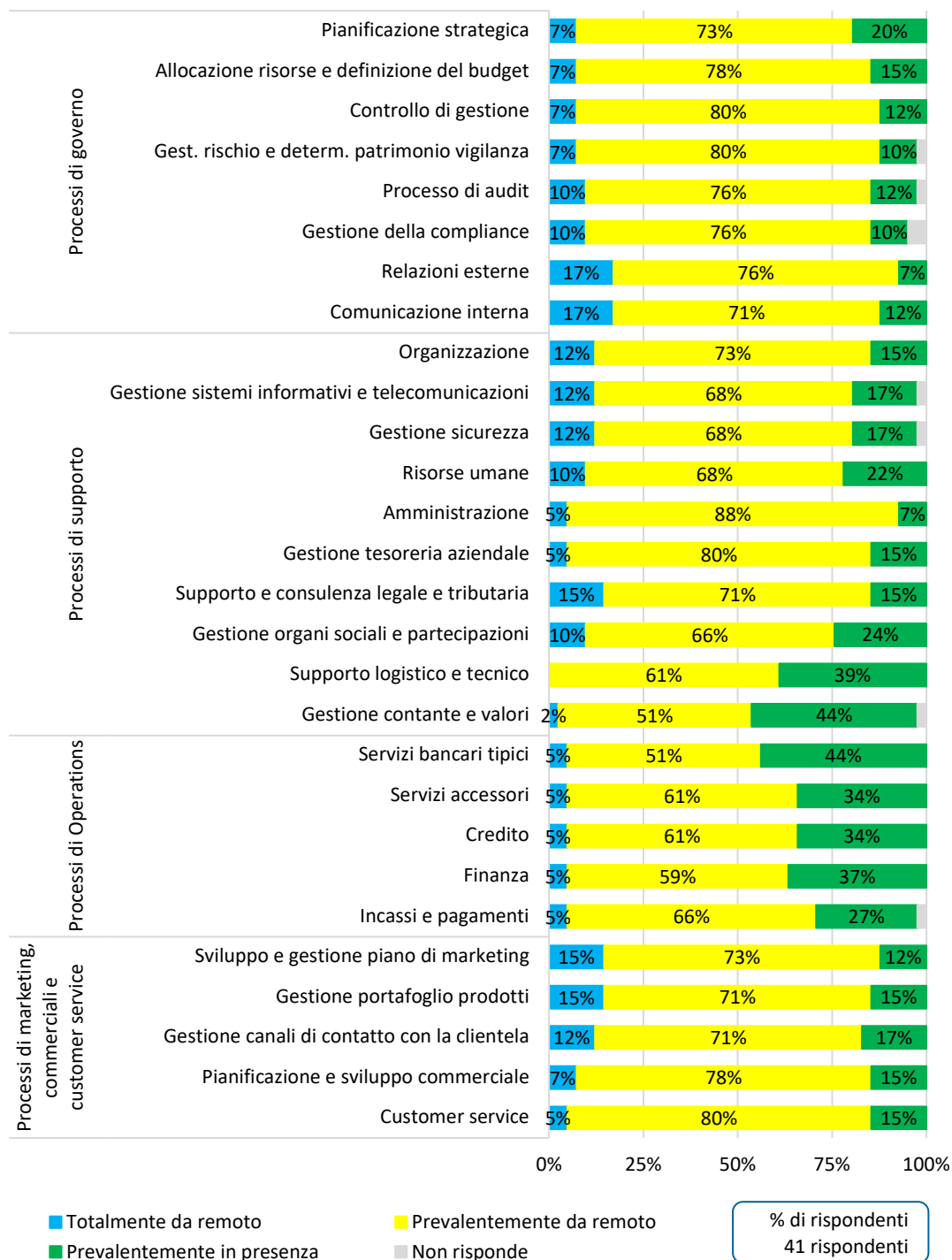


Sono state analizzate le misure tecniche e/o organizzative adottate in emergenza e quelle che le banche intendono mantenere anche in via ordinaria. Tutti i rispondenti per la fase emergenziale hanno potenziato l'accesso remoto ai sistemi aziendali, aumentato le dotazioni informatiche ai dipendenti e costituito un'unità di gestione dell'emergenza pandemica. Contrariamente alle altre misure, la costituzione di tale unità sarà mantenuta anche a regime solo da un rispondente su cinque. È interessante notare la forte propensione a incrementare il livello di digitalizzazione dei processi, indicata da 36 rispondenti che prevedono di proseguire in questa direzione anche al termine dell'emergenza (Figura 87).

**Figura 87 – Misure tecniche e/o organizzative adottate**


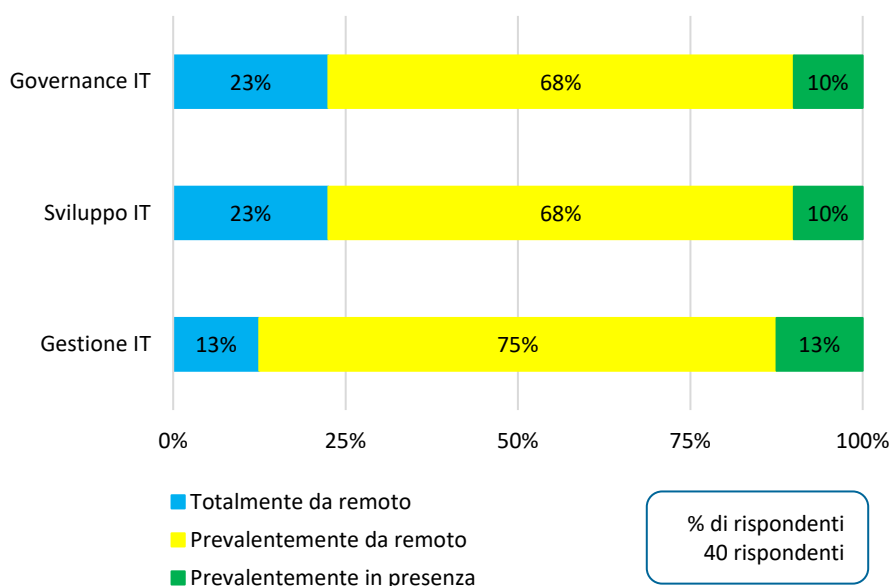
La modalità di svolgimento delle attività più utilizzata durante l'emergenza è stata quella da remoto. Tra i processi bancari svolti prevalentemente o totalmente da remoto spiccano Relazioni esterne e Amministrazione con il 93% dei rispondenti. Un maggior lavoro in presenza si riscontra nei processi dell'area Operations, in particolare Servizi bancari tipici, indicati dal 44% dei rispondenti, e nei processi di supporto, ove prevalgono Gestione contante e valori (44%) e Supporto logistico e tecnico (39%) (Figura 88).

**Figura 88 – Modalità di svolgimento delle attività per processi bancari durante l'emergenza**



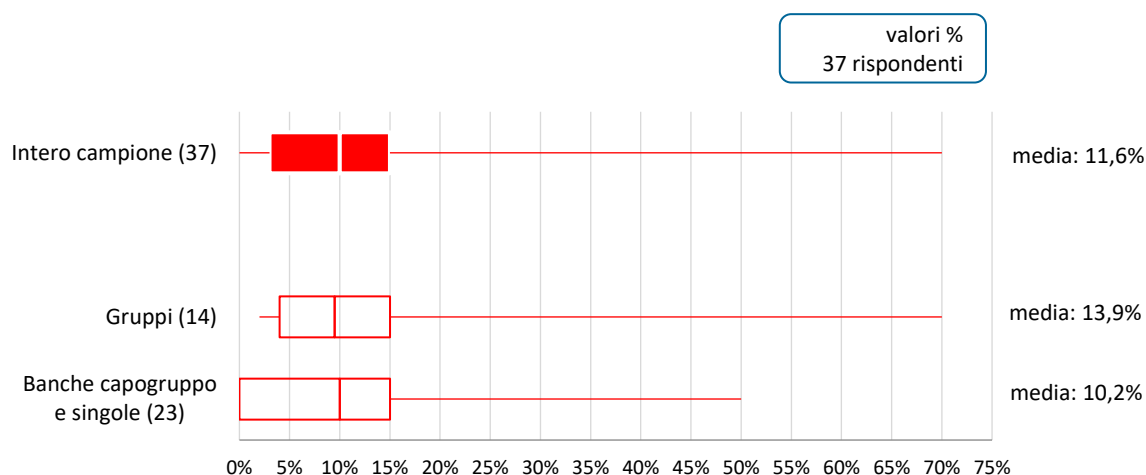
La stessa analisi, applicata alle attività IT, mostra un ancor più evidente ricorso alle modalità da remoto (circa il 90% dei rispondenti). In particolare, si registra una percentuale più significativa per la modalità totalmente da remoto nella Governance IT e nello Sviluppo IT (23%), mentre la modalità prevalentemente in presenza raggiunge il valore più alto nella Gestione IT (13%) (Figura 89).

**Figura 89 – Modalità di svolgimento delle attività IT durante l'emergenza**



Un ulteriore ambito di indagine riguarda le iniziative IT che erano in programma per il 2020 e che sono state ripianificate o sospese a causa dell'emergenza. La percentuale media per i 37 rispondenti è dell'11,6%, con metà del campione che indica un valore tra 3% e 15%. Sono presenti anche valori che si discostano sensibilmente da questo intervallo, in particolare un gruppo indica il 70% e una banca il 50%. In generale i gruppi indicano percentuali maggiori rispetto alle banche e diverse banche non hanno avuto alcuna ripianificazione o sospensione, mentre nessun gruppo indica una percentuale nulla (minimo 2%) (Figura 90).

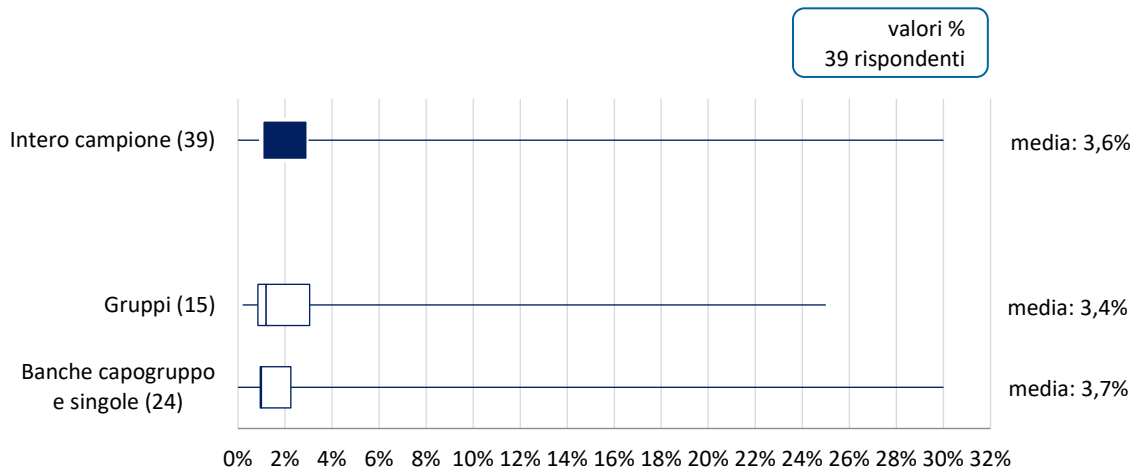
**Figura 90 – Percentuale iniziative ripianificate/sospese per l'emergenza COVID-19**



Per fronteggiare l'emergenza, in media il 3,6% del cash out IT del 2020 è stato utilizzato per iniziative/interventi IT quali, ad esempio, acquisizione di dotazioni informatiche, ampliamento della rete, sviluppo di nuove procedure/infrastrutture. Per la metà dei rispondenti la percentuale

raggiunge al più l'1%, per altri invece la percentuale risulta particolarmente elevata (un gruppo segnala il 25% e una banca il 30%) (Figura 91).

**Figura 91 – Cash out IT per fronteggiare l'emergenza COVID-19**



---

# Capitolo 5. Note metodologiche

## 5.1 Generalità

L'indagine è basata su un questionario pubblicato sul sito Internet della CIPA ([www.cipa.it](http://www.cipa.it)); i dati sono stati acquisiti tramite l'infrastruttura di raccolta dati via Internet (INFOSTAT) della Banca d'Italia, accessibile, mediante apposito link, dal sito della CIPA.

La classificazione utilizzata nell'analisi del campione dei gruppi bancari è riportata nel paragrafo 5.2, quella impiegata nell'analisi del campione di banche individuali è descritta nel paragrafo 5.3.

Le elaborazioni relative alla ripartizione dei costi IT (es. per aree tematiche e per fattori produttivi) vengono effettuate rapportando le diverse componenti al totale dei costi IT sostenuti da ciascun gruppo bancario o banca individuale e mediando successivamente i risultati ottenuti ("media di %"). Dall'analisi per aree tematiche vengono esclusi i gruppi che hanno imputato alla voce "altri costi IT non classificabili" più del 30% dei complessivi costi IT o che, comunque, hanno effettuato una ripartizione non sufficientemente dettagliata per garantire una significativa rappresentazione del fenomeno.

Il calcolo degli indicatori di costo IT, riferiti alle principali grandezze economiche di gruppo o banca individuale dedotte dalle rispettive Matrici di Vigilanza o dai bilanci riclassificati (limitatamente ai gruppi), viene effettuato rapportando i costi IT di ciascun gruppo bancario o banca individuale alla corrispondente grandezza economica e calcolando poi la media dei rapporti percentuali ottenuti.

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

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

## 5.2 Campione dei gruppi bancari

Per l'esercizio 2020 hanno aderito all'indagine 21 gruppi bancari. Per meglio evidenziare le scelte strategiche operate all'interno di gruppi il più possibile affini, sono state effettuate due classificazioni: per dimensione operativa e per modello di sourcing IT.

La classificazione per dimensione operativa si basa sul Totale attivo del gruppo segnalato nella Matrice di Vigilanza Consolidata<sup>50</sup>. Secondo questo criterio il campione per l'esercizio 2020 risulta composto da 5 gruppi Principali, 7 gruppi Medi A, 4 gruppi Medi B (in totale 11 gruppi Medi) e 5 gruppi Piccoli (Tabella 13).

La classificazione per modello di sourcing IT si basa esclusivamente sulle risposte fornite dalla capogruppo a specifiche domande che mirano a conoscere a chi è affidata, in prevalenza, la gestione delle infrastrutture e delle applicazioni del gruppo. Secondo questo criterio i 21 gruppi del campione sono così distribuiti: 8 gruppi in Insourcing, 6 gruppi in Facility Management e 7 gruppi in Outsourcing (Tabella 14).

Nella Rilevazione il riferimento al gruppo bancario assume significati diversi a seconda delle componenti del gruppo considerate. Con il temine:

- “gruppo” o “gruppo CIPA” si indica la realtà del gruppo all'interno del perimetro nazionale, limitatamente alle componenti bancarie e alle società strumentali, IT e non IT, che operano a supporto dell'attività bancaria (c.d. perimetro CIPA).
- “gruppo bancario” si indica il gruppo bancario comprensivo di tutte le sue componenti - bancarie e non bancarie – soggette alla normativa prudenziale (Circolare della Banca d'Italia n. 115 del 07/08/1990, 26° aggiornamento del 23/12/2020 – sottosistema di rilevazione “consolidamento prudenziale”).

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

Le tabelle di ripartizione del TCO (medie di %)<sup>51</sup> sono state elaborate solo per le classi con campione significativo (da Tabella 16 a Tabella 25 in Appendice).

<sup>50</sup>Il Totale attivo (al 31.12.2020) si riferisce al gruppo bancario comprensivo di tutte le sue componenti, bancarie e non bancarie, soggette a normativa prudenziale. Le classi dimensionali dei gruppi sono definite come segue:

- **Principali** per totale attivo > 100 miliardi di euro;
- **Medi A** per totale attivo ≤ 100 miliardi e > 35 miliardi;
- **Medi B** per totale attivo ≤ 35 miliardi e > 20 miliardi;
- **Piccoli** per totale attivo ≤ 20 miliardi.

<sup>51</sup>I valori riportati sono arrotondati al secondo decimale; i valori inferiori all'unità con cifre significative oltre il secondo decimale sono indicati con “0”; il valore zero è invece rappresentato dall'assenza di dati numerici.



Tabella 13 - Classificazione dei gruppi per dimensione

5 gruppi Principali	
<b>1030</b>	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
<b>2008</b>	Gruppo UniCredit
<b>3069</b>	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
<b>5034</b>	Gruppo Banco BPM
<b>8000</b>	ICCREA Banca
7 gruppi Medi A	
<b>1005</b>	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
<b>3032</b>	Gruppo Credito Emiliano – CREDEM
<b>3599</b>	Cassa Centrale Banca
<b>5387</b>	Gruppo BPER Banca
<b>5696</b>	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
<b>6230</b>	Gruppo bancario Crédit Agricole Italia
<b>10631</b>	Gruppo bancario Mediobanca
4 gruppi Medi B	
<b>3062</b>	Gruppo bancario Mediolanum
<b>3104</b>	Gruppo Deutsche Bank
<b>5216</b>	Gruppo Credito Valtellinese
<b>6175</b>	Gruppo CARIGE
5 gruppi Piccoli	
<b>3311</b>	Gruppo Sella
<b>3440</b>	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
<b>5856</b>	Gruppo Banca Popolare dell'Alto Adige
<b>6085</b>	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti
<b>6270</b>	Gruppo La Cassa di Ravenna

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

<b>8 gruppi in Insourcing</b>	
<b>1030</b>	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
<b>3069</b>	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
<b>3311</b>	Gruppo Sella
<b>3599</b>	Cassa Centrale Banca
<b>5034</b>	Gruppo Banco BPM
<b>5216</b>	Gruppo Credito Valtellinese
<b>5387</b>	Gruppo BPER Banca
<b>8000</b>	ICCREA Banca
<b>6 gruppi in Facility Management</b>	
<b>1005</b>	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
<b>2008</b>	Gruppo UniCredit
<b>3032</b>	Gruppo Credito Emiliano – CREDEM
<b>5696</b>	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
<b>6230</b>	Gruppo bancario Crédit Agricole Italia
<b>10631</b>	Gruppo bancario Mediobanca
<b>7 gruppi in Outsourcing</b>	
<b>3062</b>	Gruppo bancario Mediolanum
<b>3104</b>	Gruppo Deutsche Bank
<b>3440</b>	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
<b>5856</b>	Gruppo Banca Popolare dell'Alto Adige
<b>6085</b>	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti
<b>6175</b>	Gruppo CARIGE
<b>6270</b>	Gruppo La Cassa di Ravenna

### 5.3 Campione delle banche individuali

Per la Rilevazione economica 2020 è stato mantenuto il criterio di classificazione su base dimensionale utilizzato negli anni precedenti, che fa riferimento ai “Fondi intermediati” (aggregato della Matrice di Vigilanza).

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

In sintesi, le banche sono suddivise nelle seguenti classi: “Maggiori” (6), “Grandi” (7), “Medie” (5), “Piccole A” (5), “Piccole B” (11) e “A particolare operatività” (“Private Banking” e “Corporate and Investment Banking”) (8) (Tabella 15).

Le tabelle di ripartizione del TCO (medie di %) <sup>52</sup> vengono elaborate solo per le classi con campione significativo (da Tabella 26 a Tabella 33 in Appendice).

**Tabella 15 - Classificazione delle banche per dimensione o operatività**

6 banche Maggiori	
<b>1005</b>	Banca Nazionale del Lavoro
<b>1030</b>	Banca Monte dei Paschi di Siena
<b>2008</b>	UniCredit
<b>3069</b>	Intesa Sanpaolo
<b>3111</b>	UBI Banca
<b>5034</b>	Banco BPM
7 banche Grandi	
<b>3032</b>	Credito Emiliano
<b>3104</b>	Deutsche Bank
<b>5387</b>	BPER Banca
<b>5696</b>	Banca Popolare di Sondrio
<b>6175</b>	Banca CARIGE
<b>6230</b>	Crédit Agricole Italia
<b>8000</b>	ICCREA Banca
5 banche Medie	
<b>1015</b>	Banco di Sardegna
<b>3062</b>	Banca Mediolanum
<b>3268</b>	Banca Sella
<b>3599</b>	Cassa Centrale Banca
<b>5216</b>	Credito Valtellinese

<sup>52</sup>I valori riportati sono arrotondati al secondo decimale; i valori inferiori all’unità con cifre significative oltre il secondo decimale sono indicati con “0”; il valore zero è invece rappresentato dall’assenza di dati numerici.

### 5 banche Piccole A

- 3440** Banco di Desio e della Brianza
- 5385** Banca Popolare di Puglia e Basilicata
- 5856** Banca Popolare dell'Alto Adige
- 6085** Cassa di Risparmio di Asti
- 6270** La Cassa di Ravenna

### 11 banche Piccole B

- 3048** Banca del Piemonte
- 3083** IW Bank
- 3102** Banca Aletti
- 3311** Banca Sella Holding
- 3332** Banca Passadore & C.
- 3442** Banca Widiba
- 3493** Cassa Centrale Raiffeisen dell'Alto Adige
- 5036** Banca Agricola Popolare di Ragusa
- 5104** Banca Popolare del Lazio
- 5156** Banca di Piacenza
- 5676** Bibanca

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

- 3045** Banca Akros
- 3239** Intesa Sanpaolo Private Banking
- 3296** Banca Fideuram
- 3395** Illimity Bank

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

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

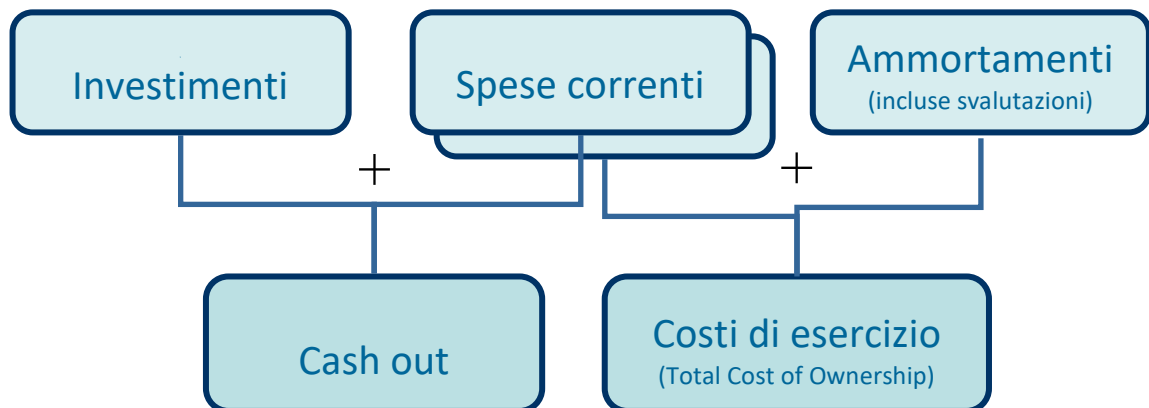
## 5.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT

La metodologia adottata per l'analisi dei profili economici rileva:

- il totale dei costi di esercizio (o Total Cost of Ownership - TCO);
- il cash out.

La Figura 92 illustra i rapporti esistenti tra le varie tipologie di costi IT.

**Figura 92 - Rapporti tra le tipologie di costi IT**



La rilevazione dei costi IT espressi in termini di TCO è realizzata con una tabella a due dimensioni: “fattore produttivo” (per riga) e “area tematica” (per colonna), descritte di seguito.

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

### 5.4.1 Fattori produttivi

I fattori produttivi individuati nel questionario sono:

- **Hardware:** TCO per acquisto, noleggio, leasing e manutenzione delle apparecchiature;
- **Software:** costi del software di base e middleware e del software applicativo in licenza d’uso;
- **Personale interno:** tutti gli oneri a carico dell’istituto per i dipendenti IT (es. competenze, contributi sociali, accantonamenti, formazione IT presso società esterne), anche in ammortamento;
- **Servizi ricevuti da terzi:** costi di Facility Management (software di proprietà dell’istituto gestito dal fornitore sui propri elaboratori), di Outsourcing del sistema informatico, di personale esterno e di consulenza professionale;
- **Altri costi IT:** costi IT non riconducibili ad altre precedenti categorie.

### 5.4.2 Aree tematiche

Le aree tematiche individuate sono:

- **Data Center:** include Mainframe (elaboratori centrali e unità di input/output centralizzate) e Server Farm (insieme di server accentrati e apparecchiature con funzioni specializzate non tipiche di filiali e non direttamente dipendenti da Mainframe);

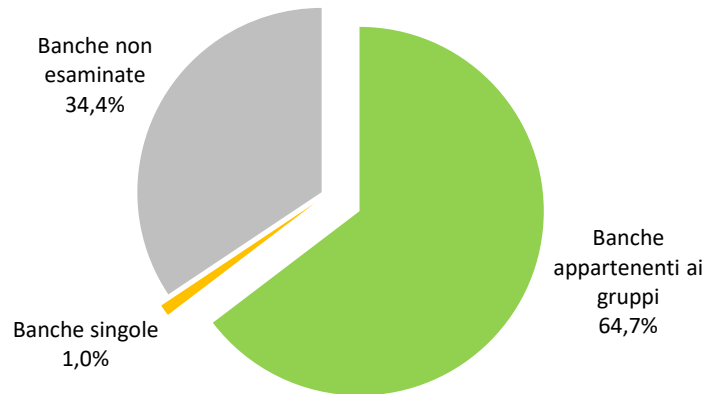
- **Sistemi trasmissivi:** include le reti dati (collegamento tra sedi/filiali della banca, tra sottosistema centrale e sottosistema periferico e con l'esterno della banca), la fonia fissa (VoIP e analogica) e la fonia mobile;
- **Sistemi periferici:** include i Sistemi decentrati e le dotazioni individuali (es. personal computer, stampanti, tablet, tavolette grafometriche, cambiavalute, erogatori di ticket), gli ATM (sportelli automatici, come distributori di banconote e chioschi multifunzione) e i POS;
- **Applicazioni:** include l'acquisto, lo sviluppo e la manutenzione di software applicativo.

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

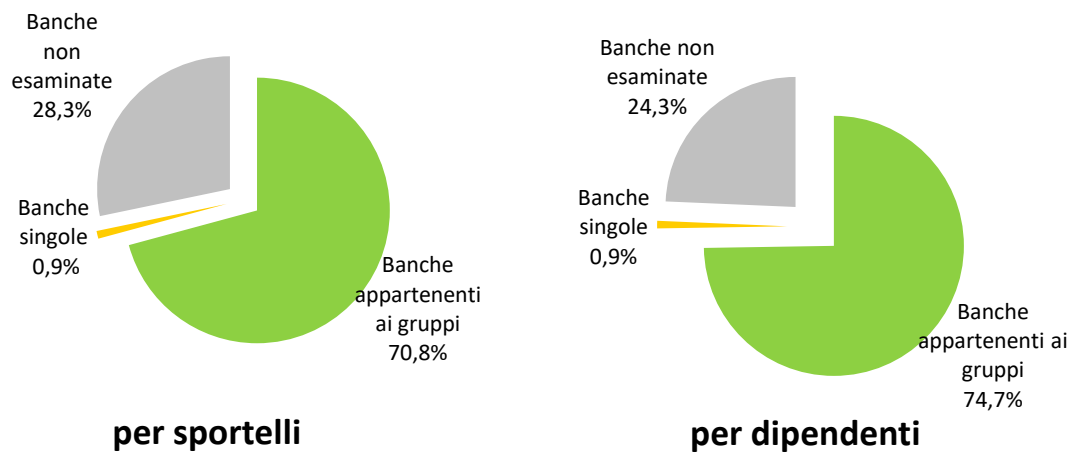
La voce "**Sicurezza IT**" raccoglie tutti i costi di sicurezza informatica relativi ai seguenti ambiti: Sicurezza perimetrale, Identity Management, Sistemi antifrode, Server Farm security, End Point Security, Security Analytics, Code/Application Security, Data Security, Iniziative di Security Awareness, 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.

# Appendice

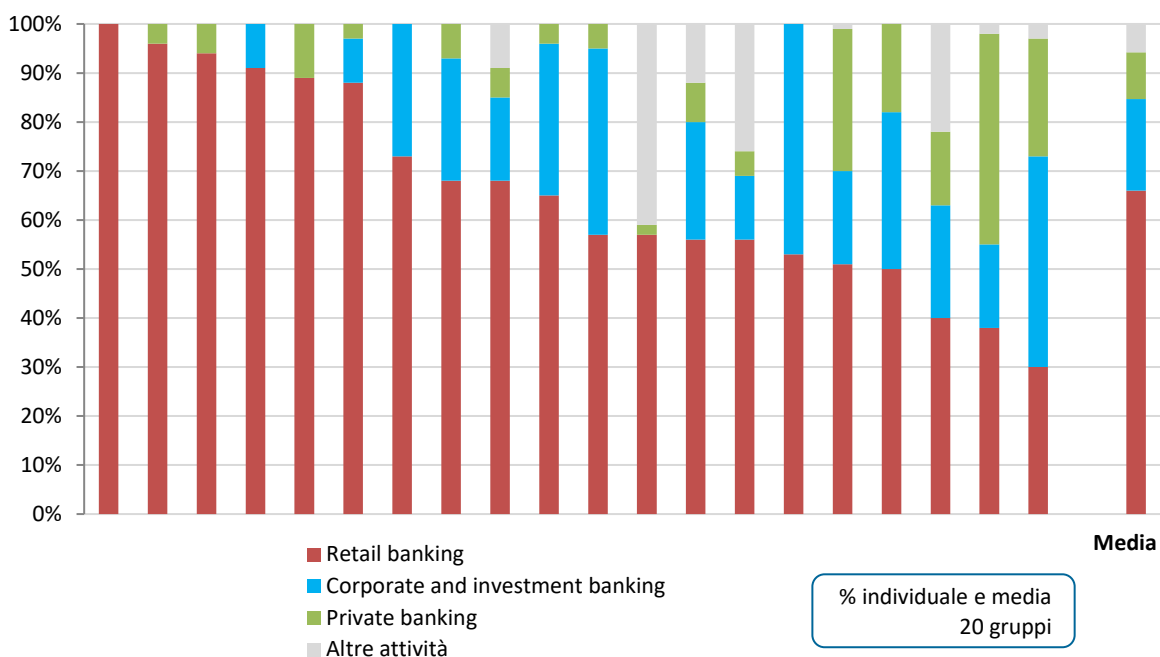
**Figura 93 - Rappresentatività del campione per fondi intermediati - perimetro CIPA**



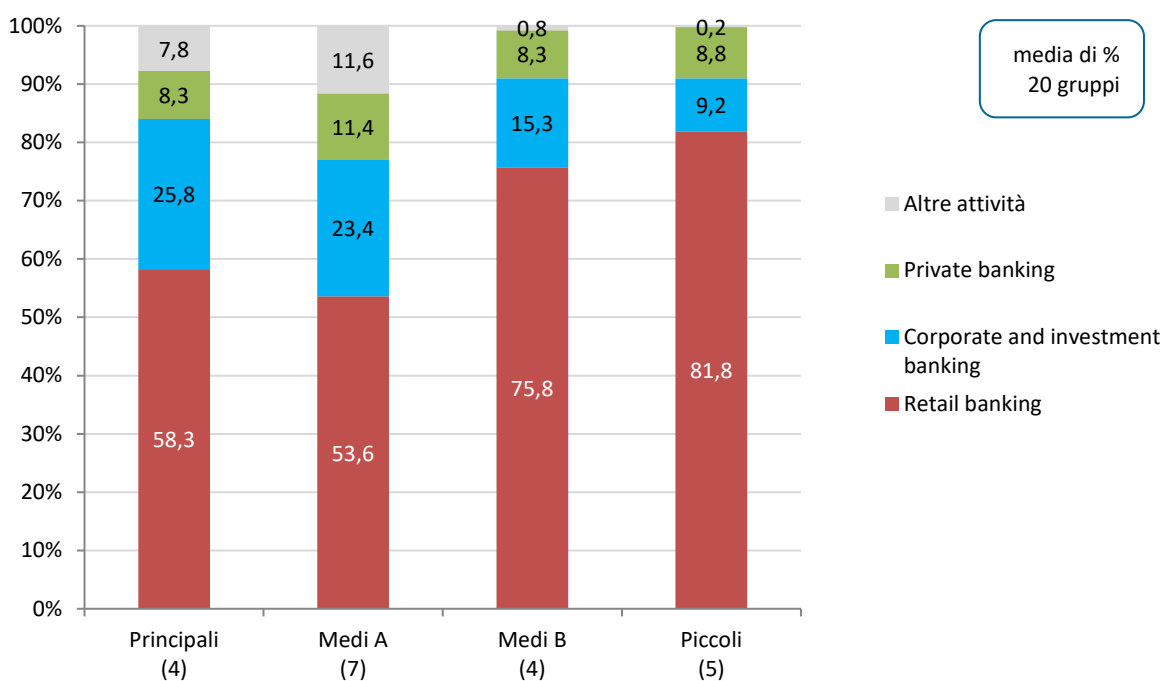
**Figura 94 - Rappresentatività del campione per sportelli e dipendenti - perimetro CIPA**



**Figura 95 - Attività bancaria dei gruppi – posizionamento individuale**

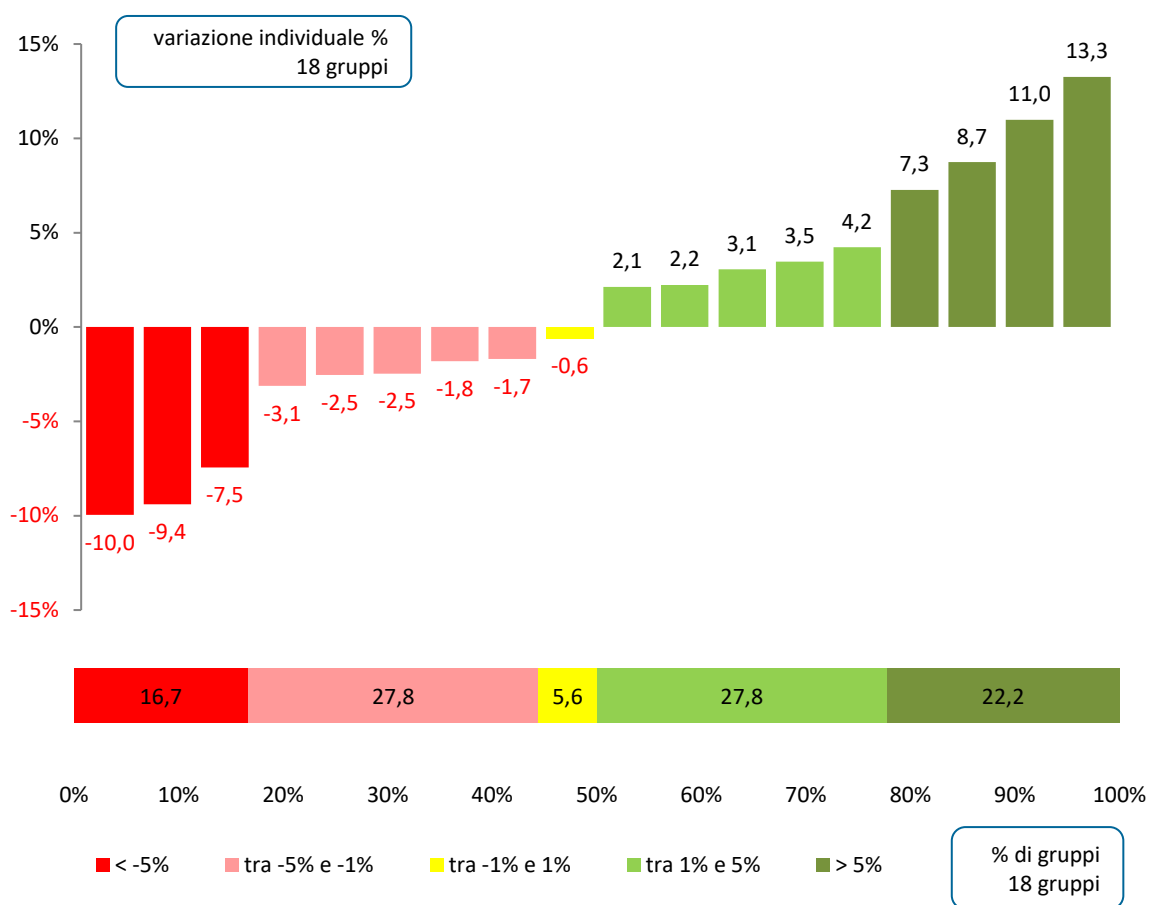


**Figura 96 - Attività bancaria dei gruppi per classe dimensionale**

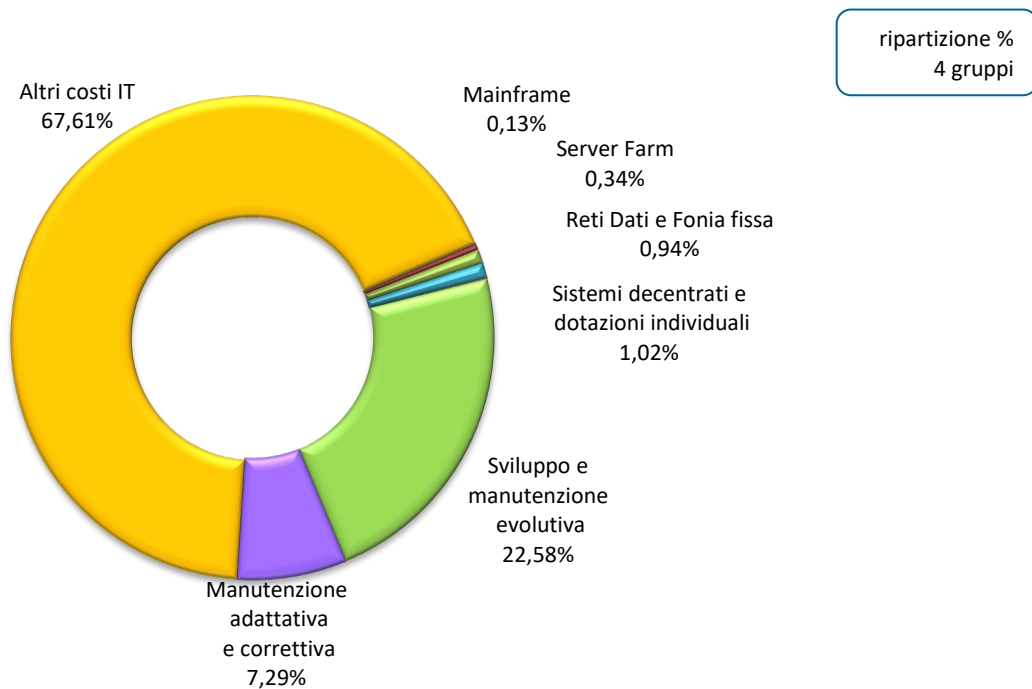




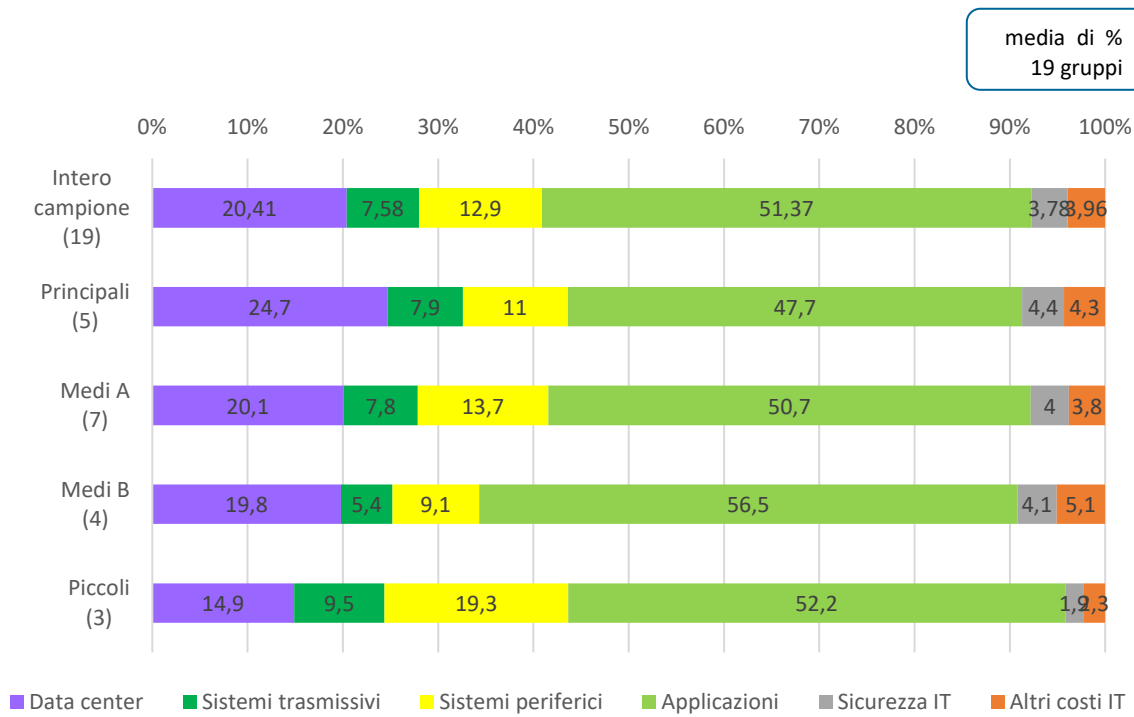
**Figura 97 - Variazione individuale tra previsione e consuntivo del TCO 2020**



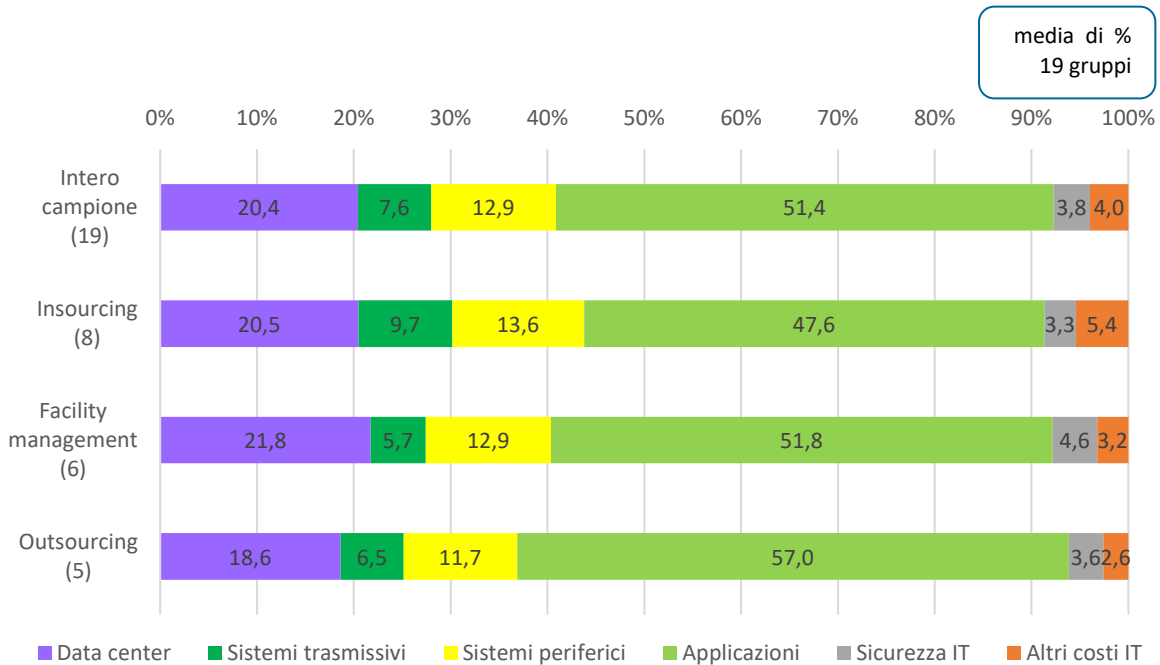
**Figura 98 - Ripartizione dei costi di integrazione per aree tematiche**



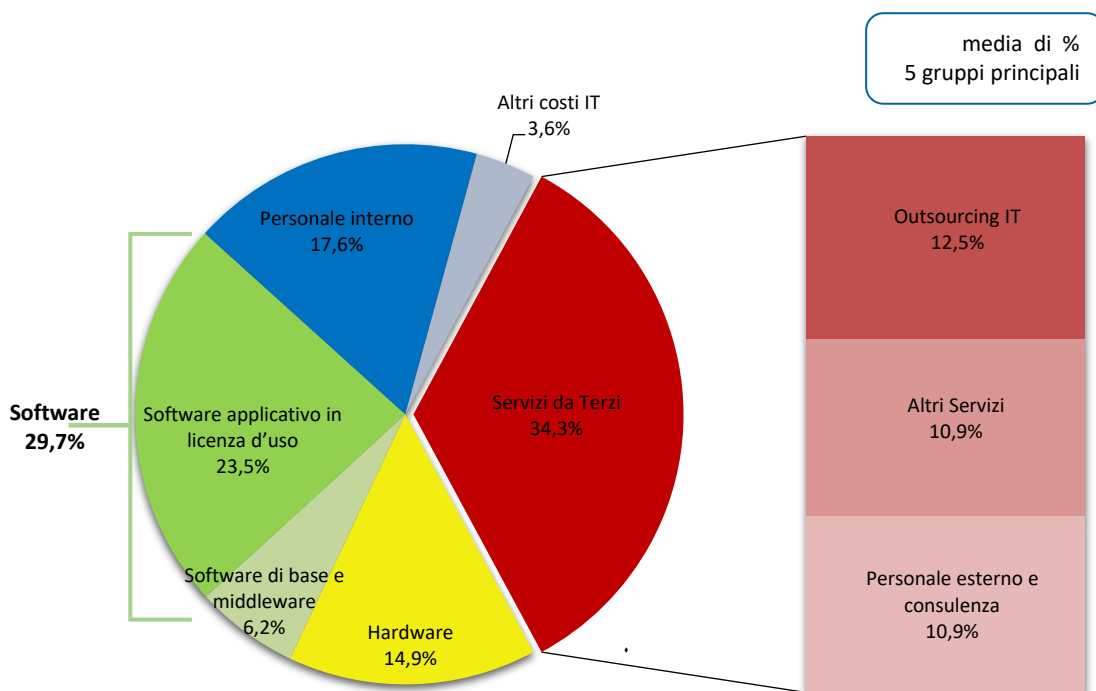
**Figura 99 - TCO per aree tematiche per classe dimensionale**



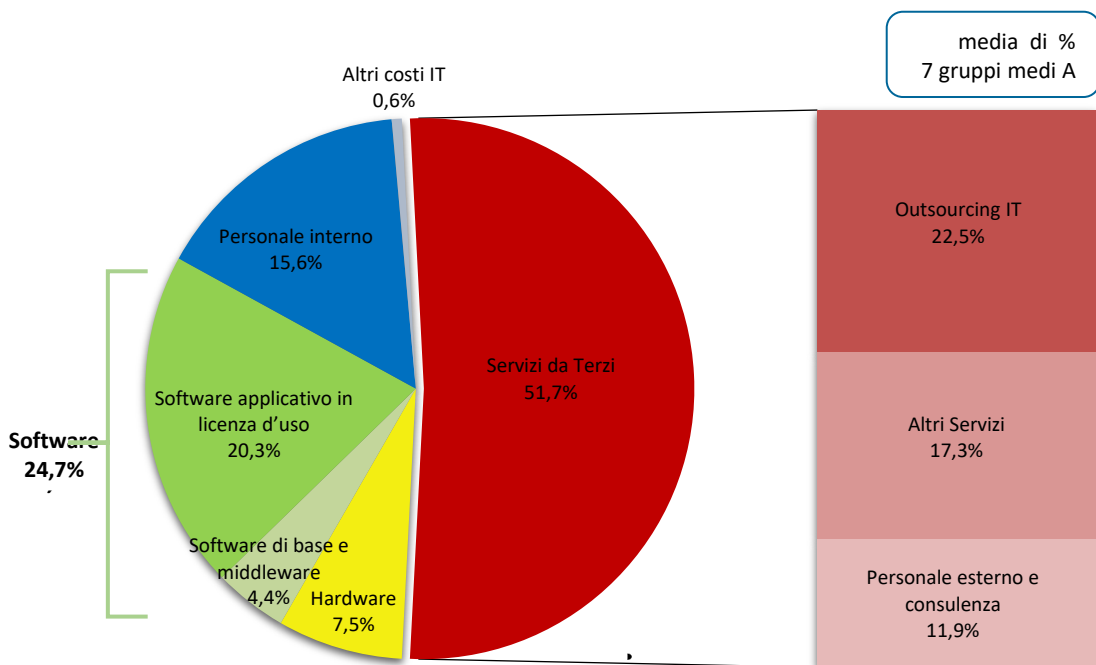
**Figura 100 - TCO per aree tematiche per modello di sourcing IT**



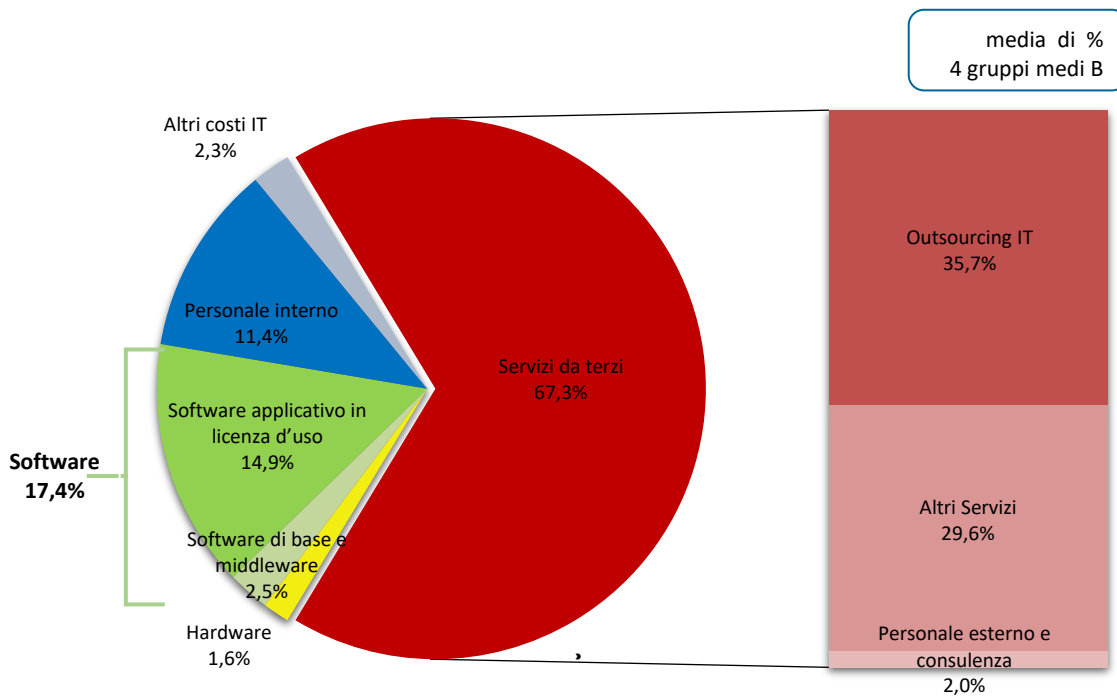
**Figura 101 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali**



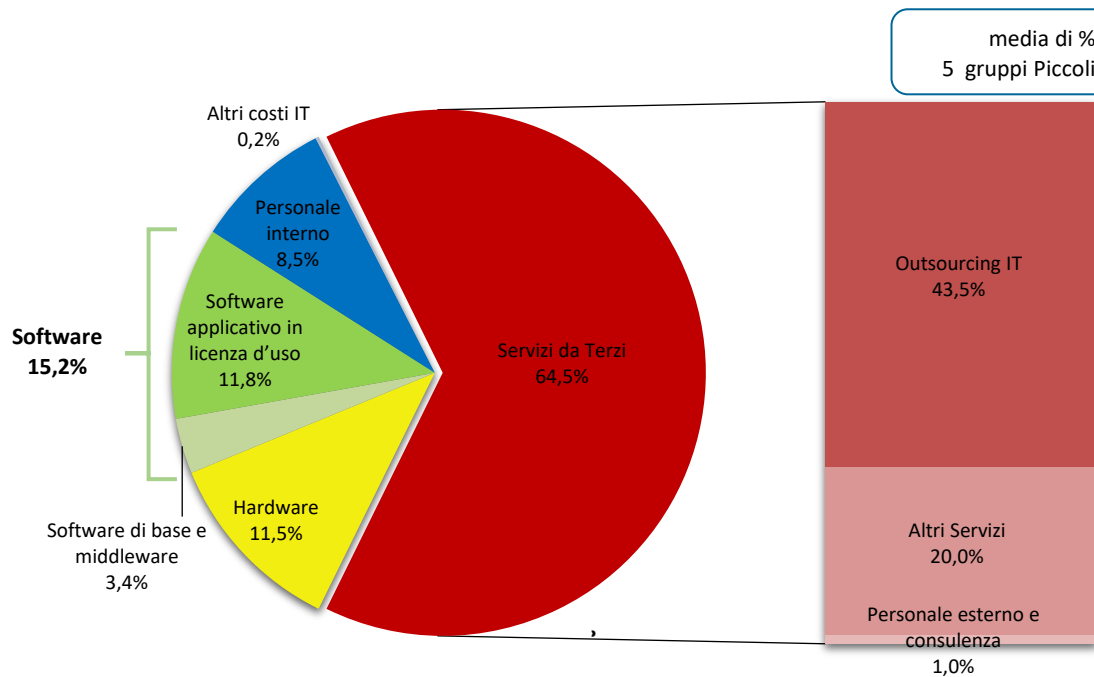
**Figura 102 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi A**



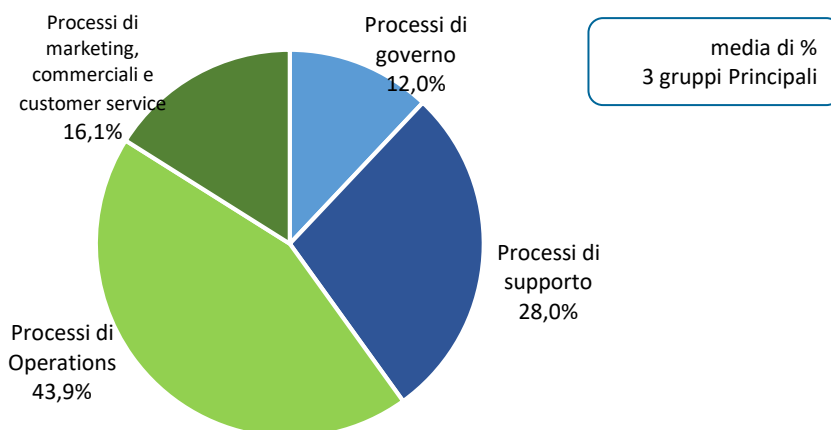
**Figura 103 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi B**



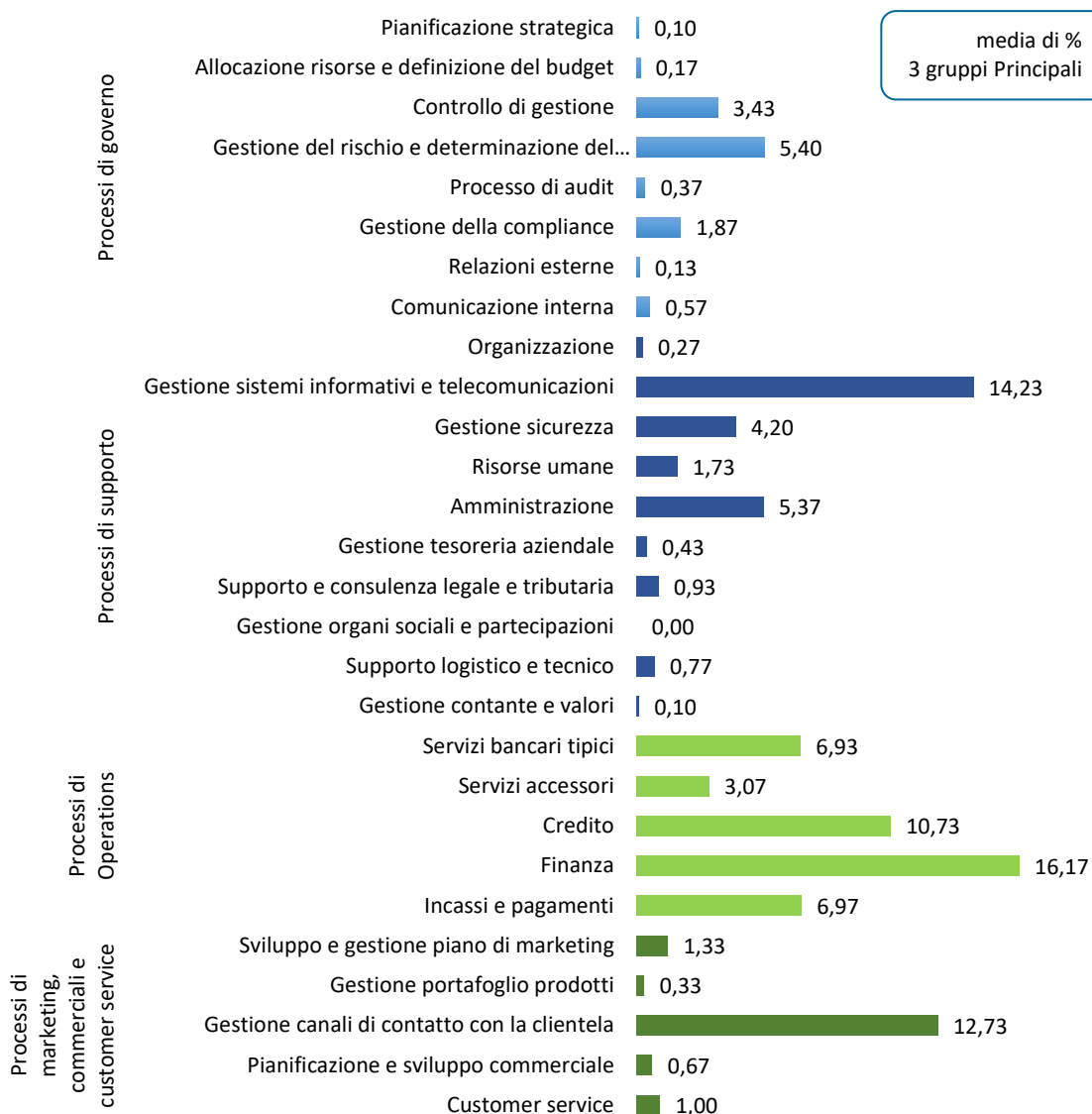
**Figura 104 - TCO per fattori produttivi: gruppi Piccoli**



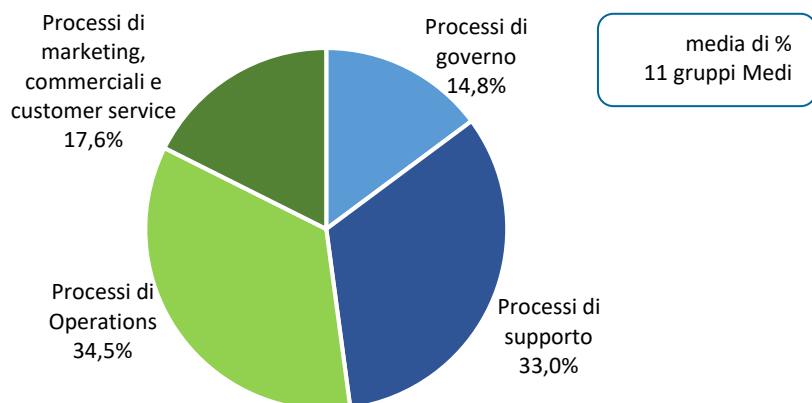
**Figura 105 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Principali**



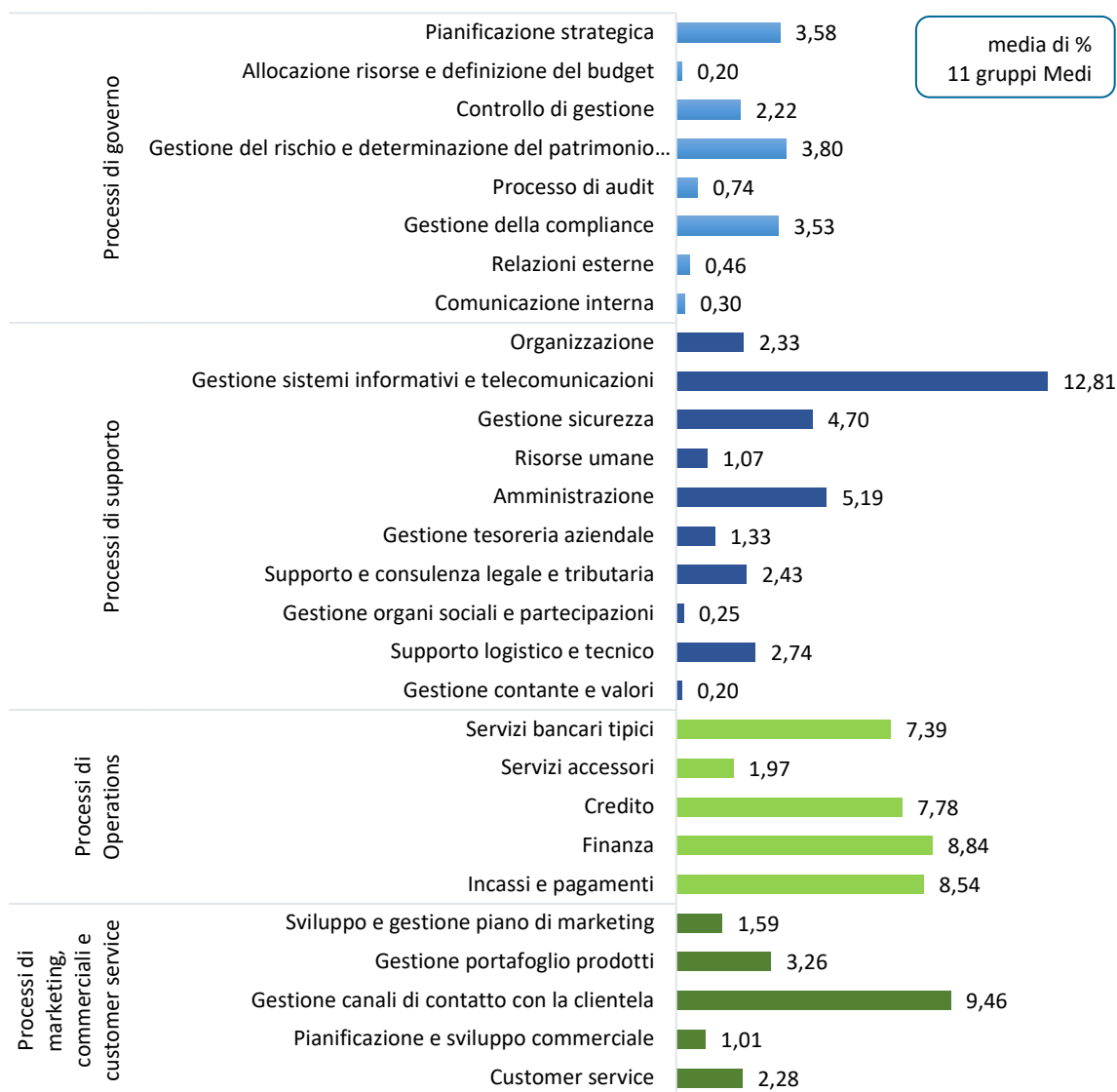
**Figura 106 - Cash out IT per processi: gruppi Principali**



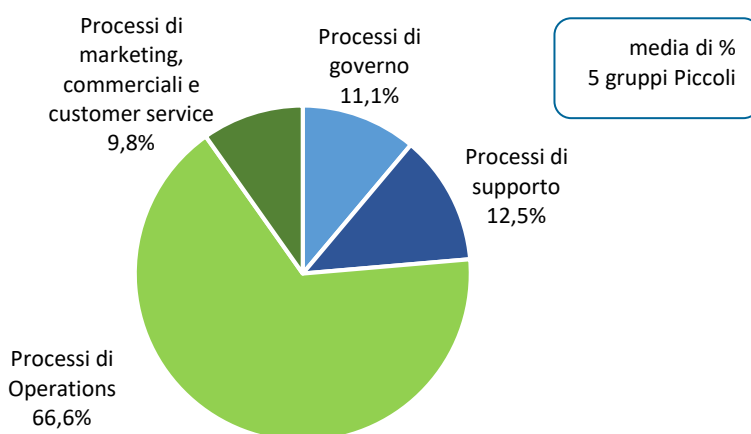
**Figura 107 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Medi**



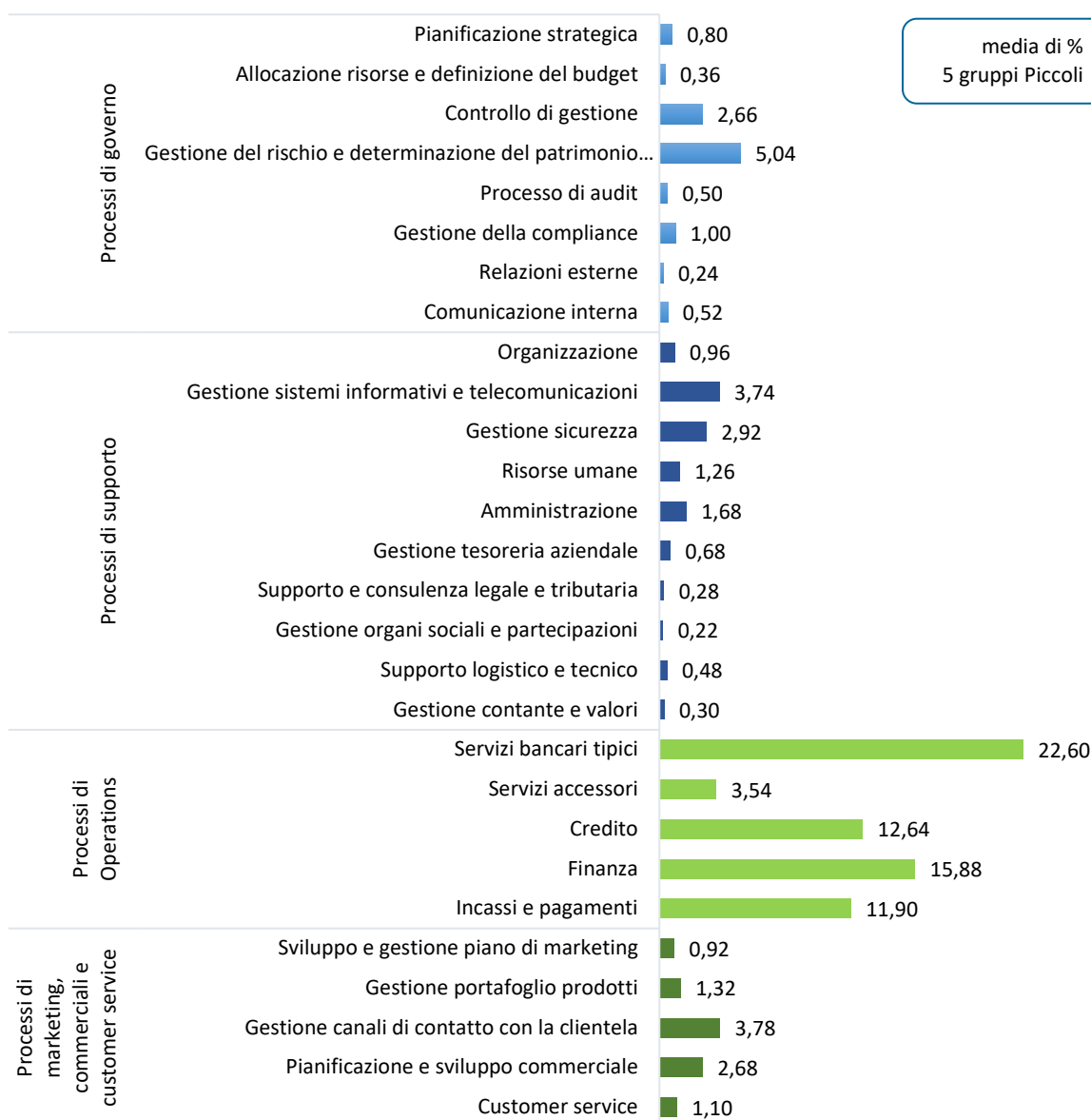
**Figura 108 - Cash out IT per processi: gruppi Medi**



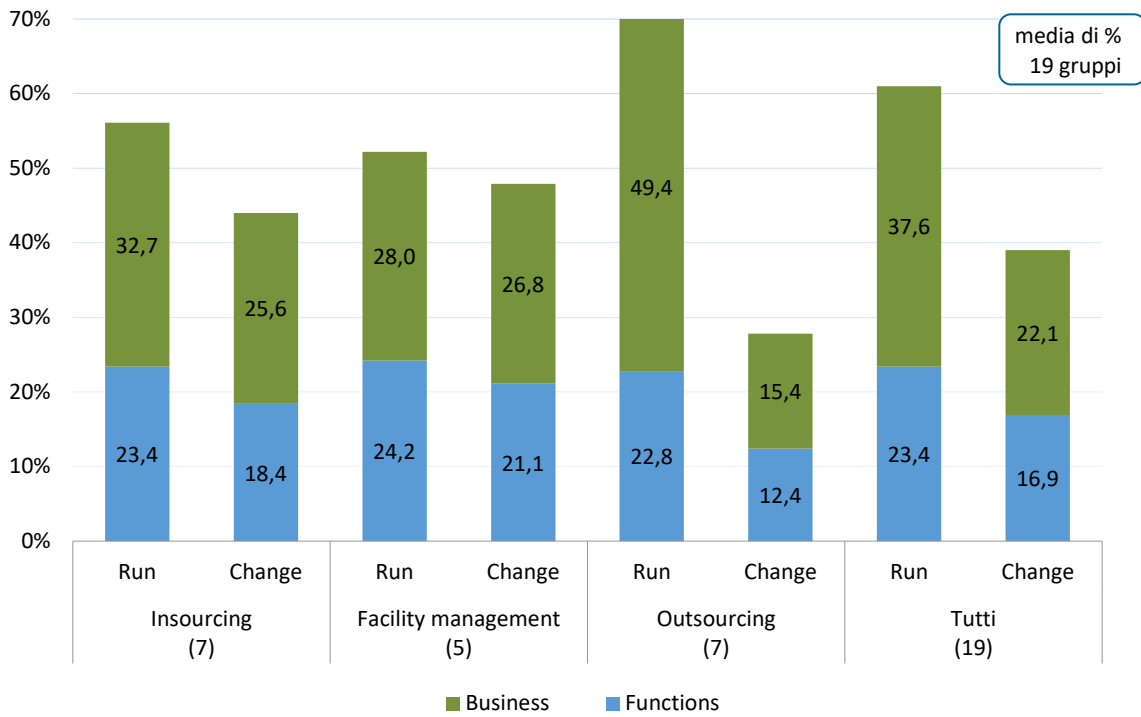
**Figura 109 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Piccoli**



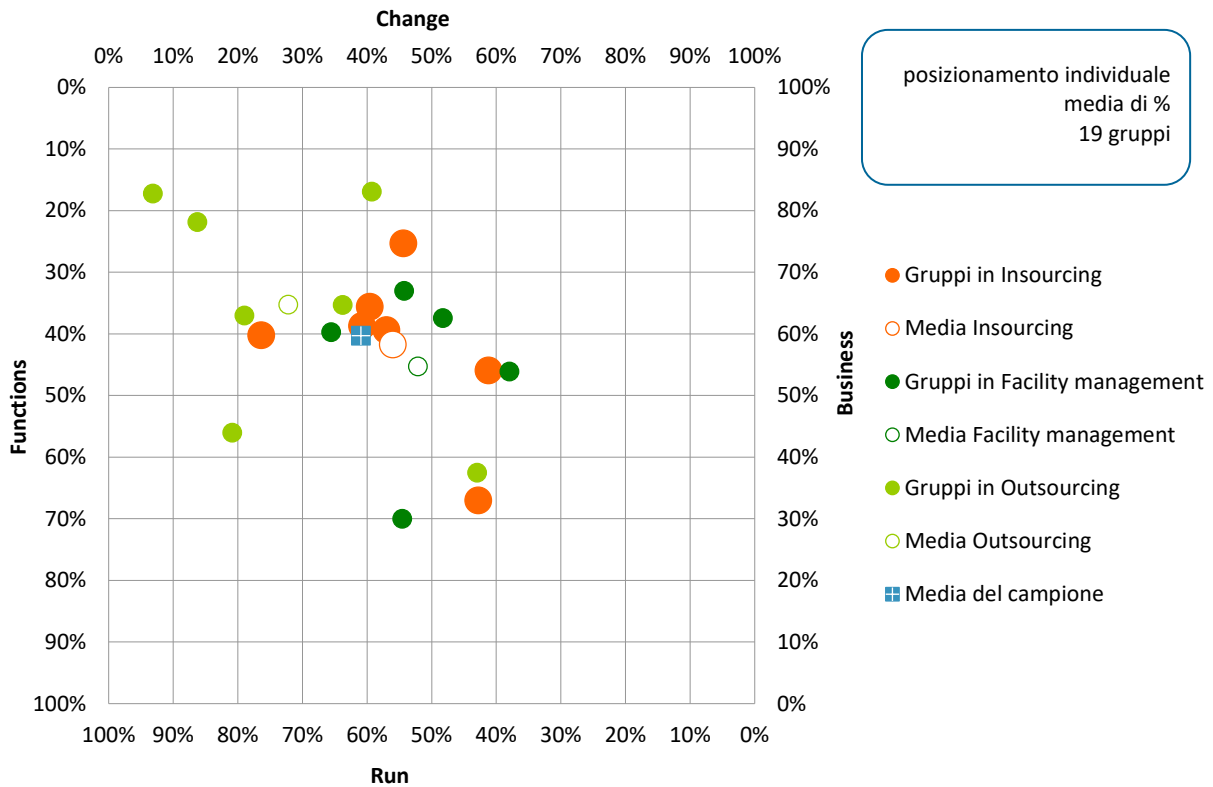
**Figura 110 - Cash out IT per processi: gruppi Piccoli**



**Figura 111 - Cash out IT per Run/Change per modello di sourcing IT**

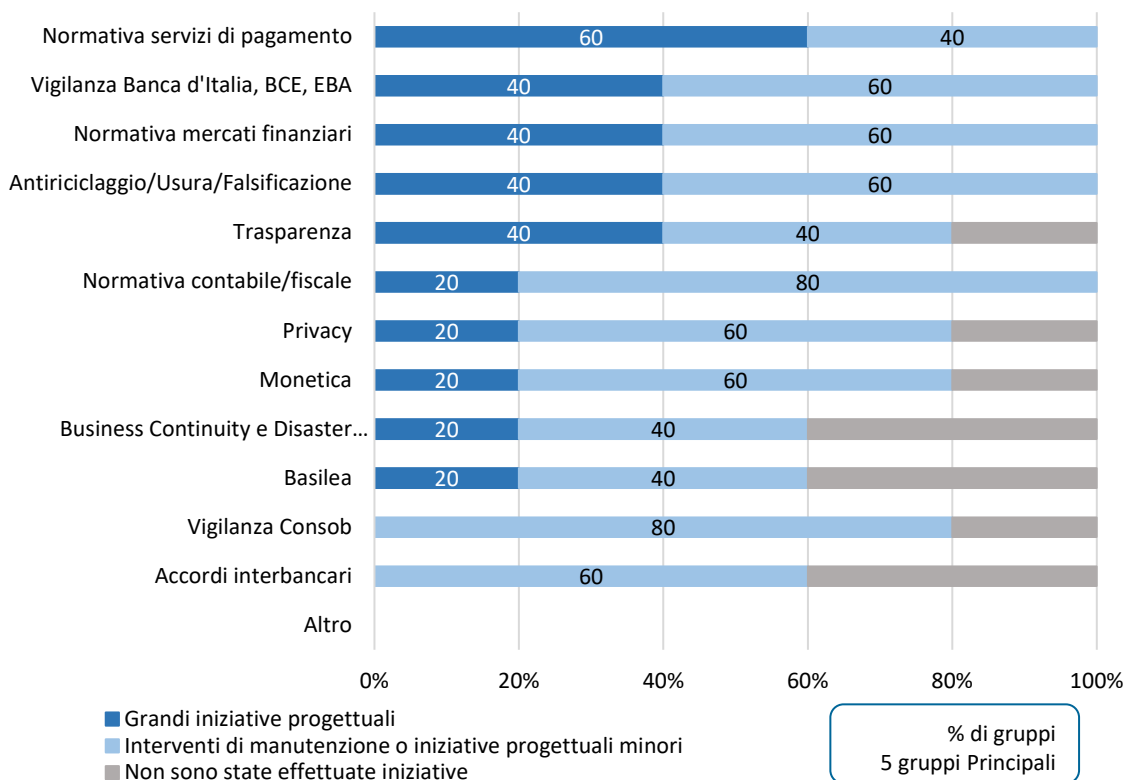


**Figura 112 - Cash out IT per Business/Functions e Run/Change per sourcing IT**

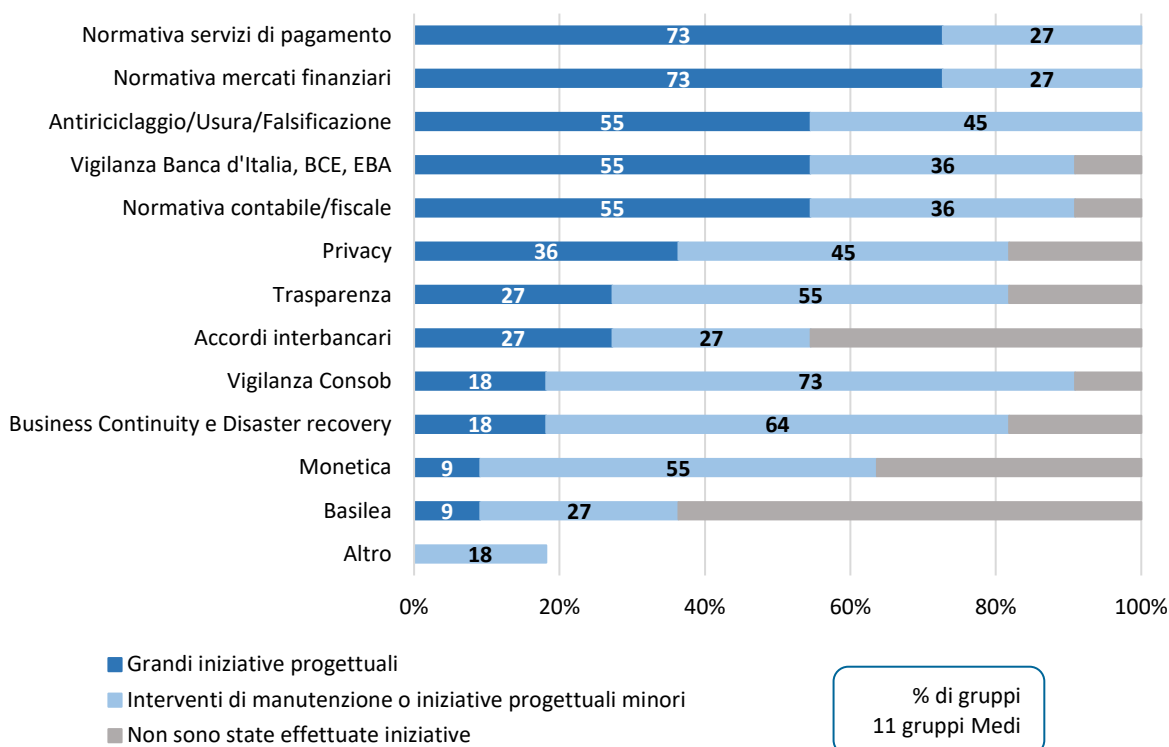




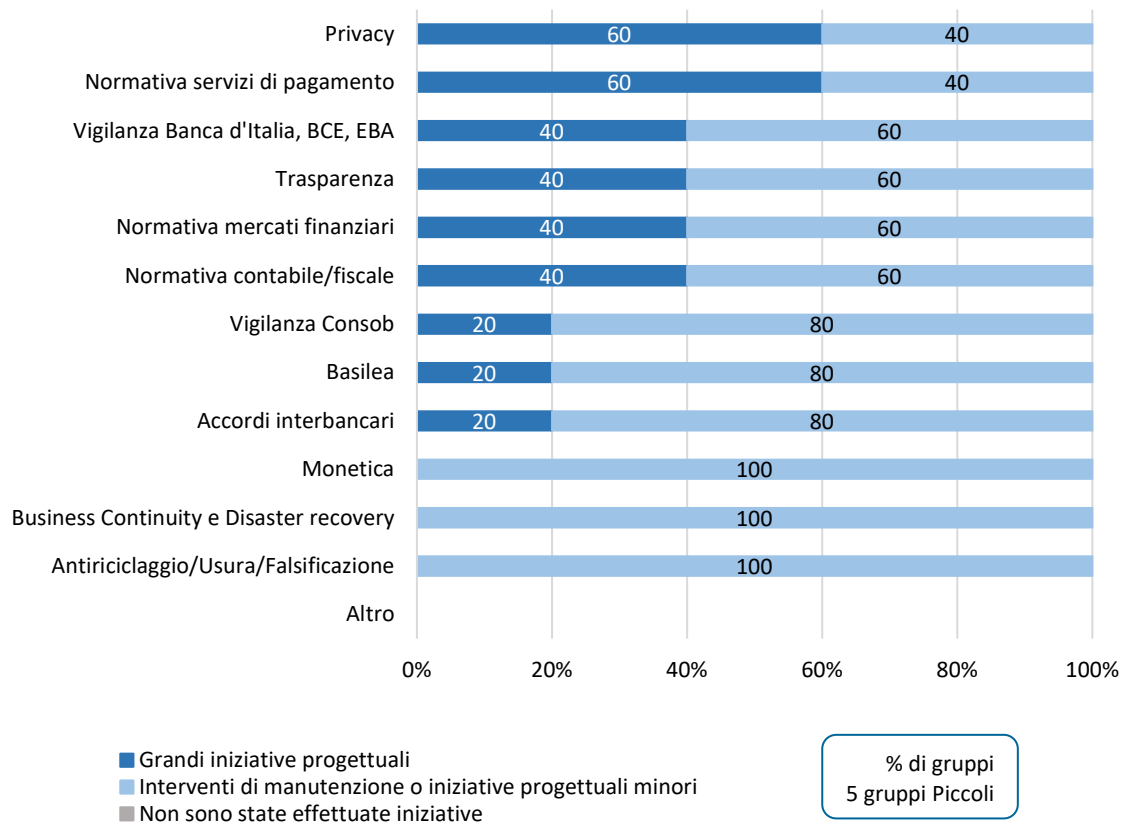
**Figura 113 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Principali**



**Figura 114 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Medi**



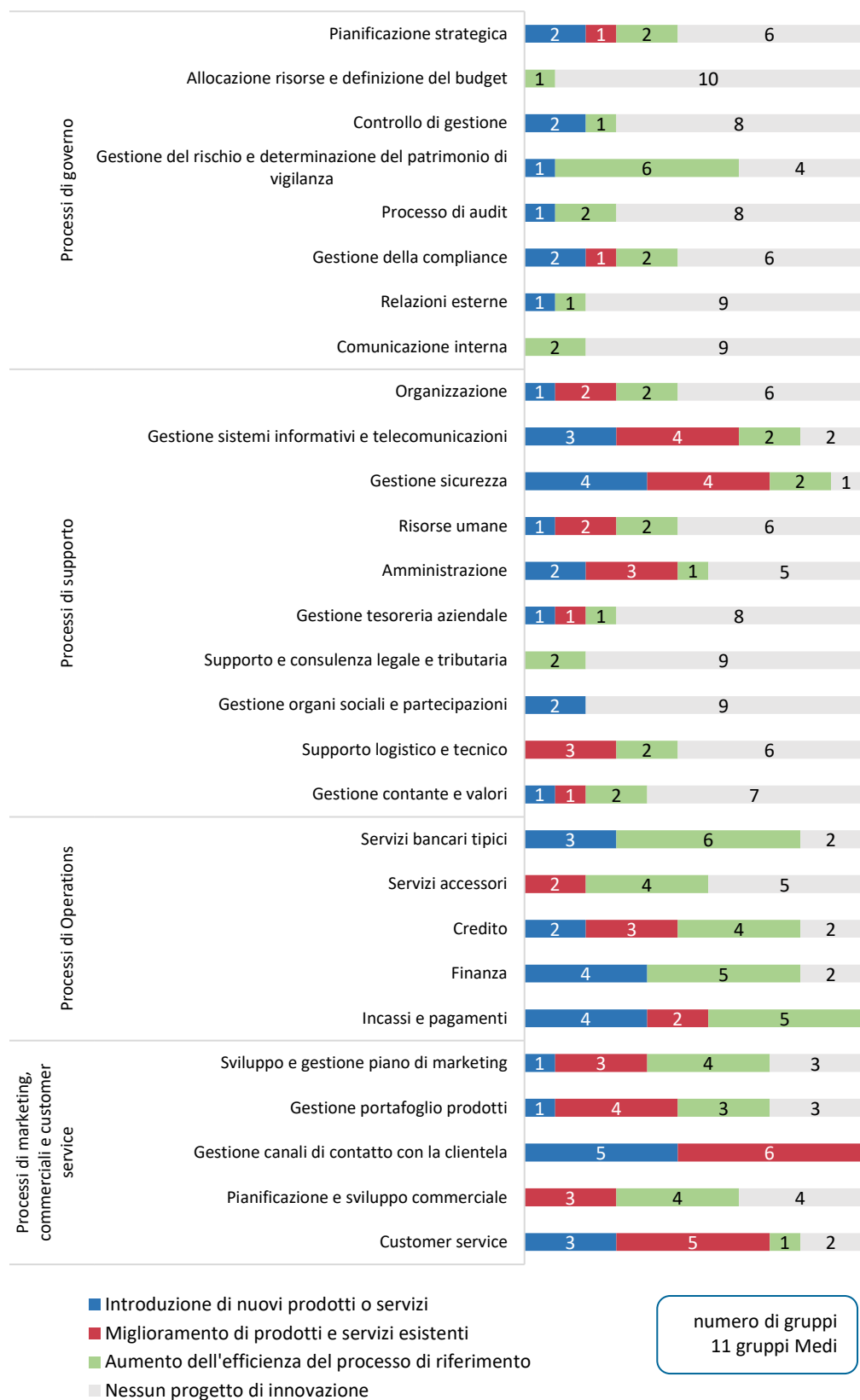
**Figura 115 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Piccoli**



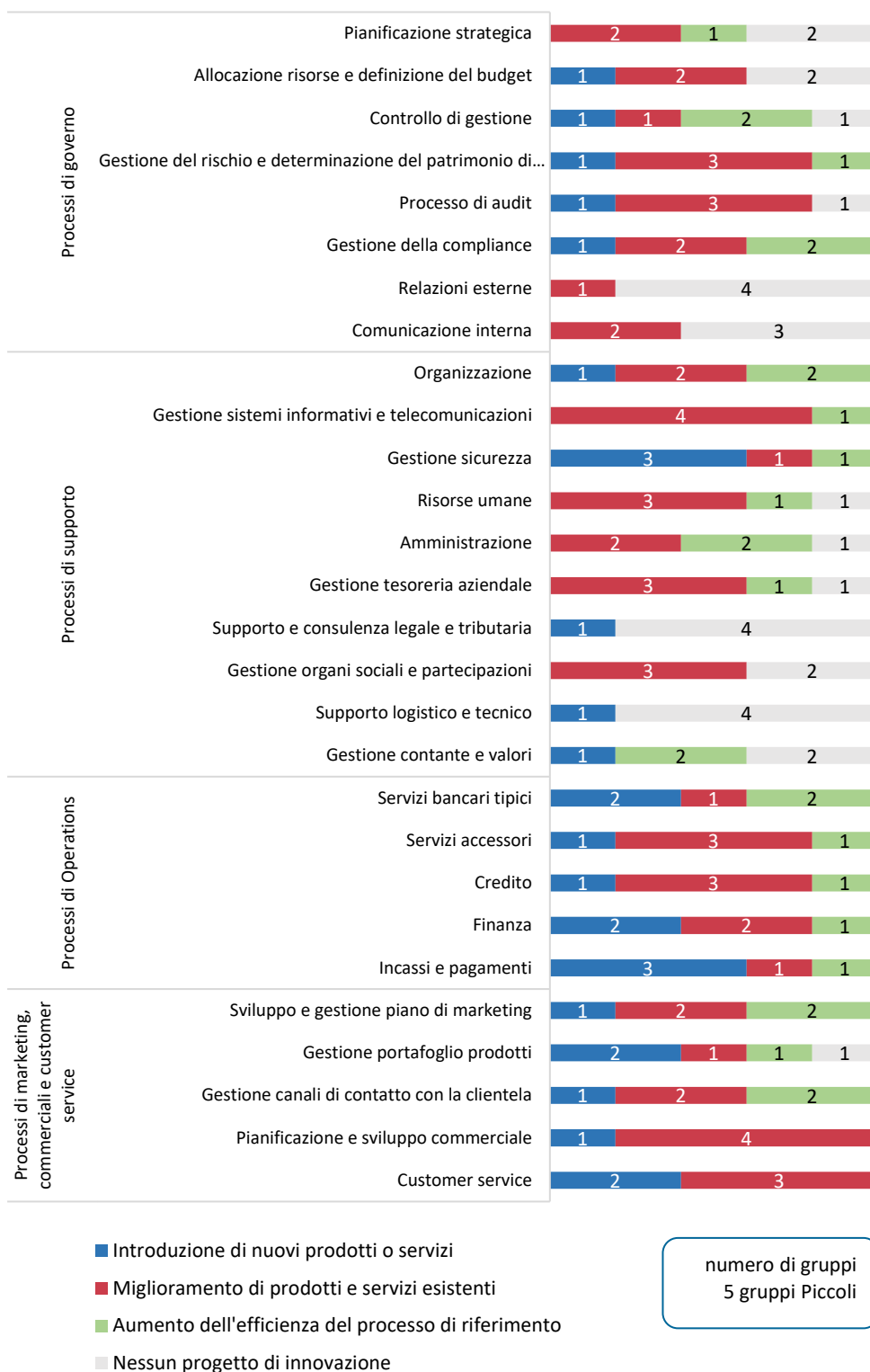
**Figura 116 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Principali**



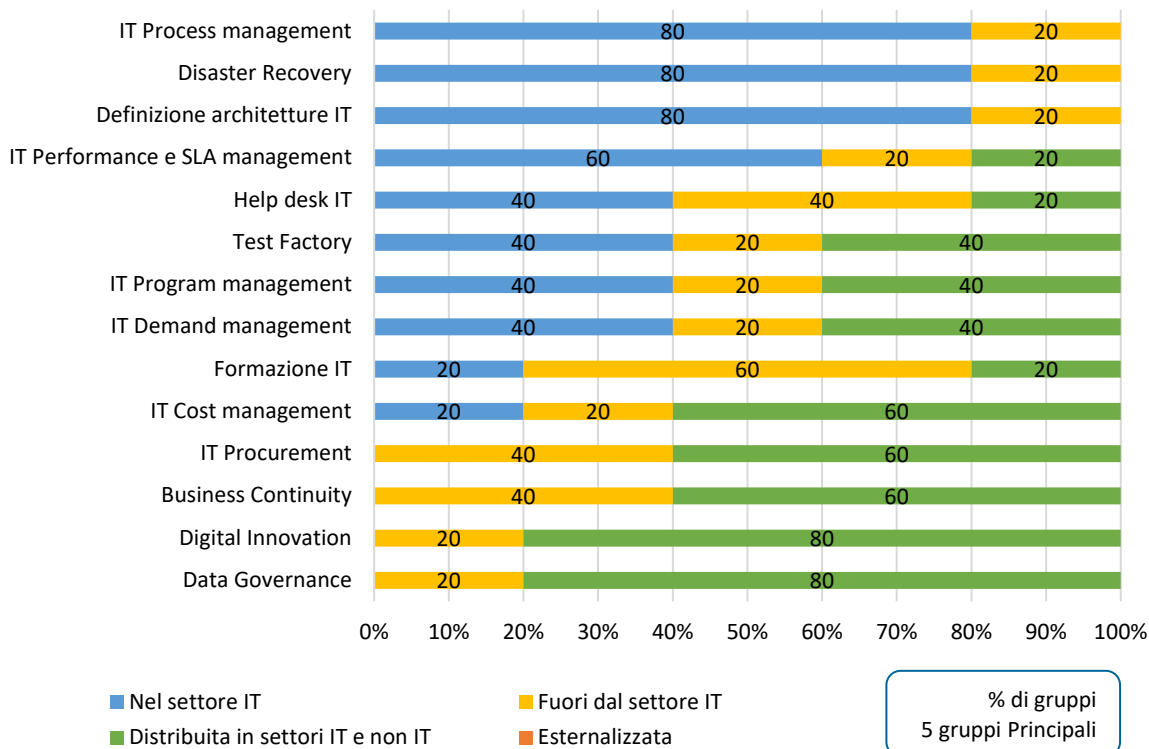
**Figura 117 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Medi**



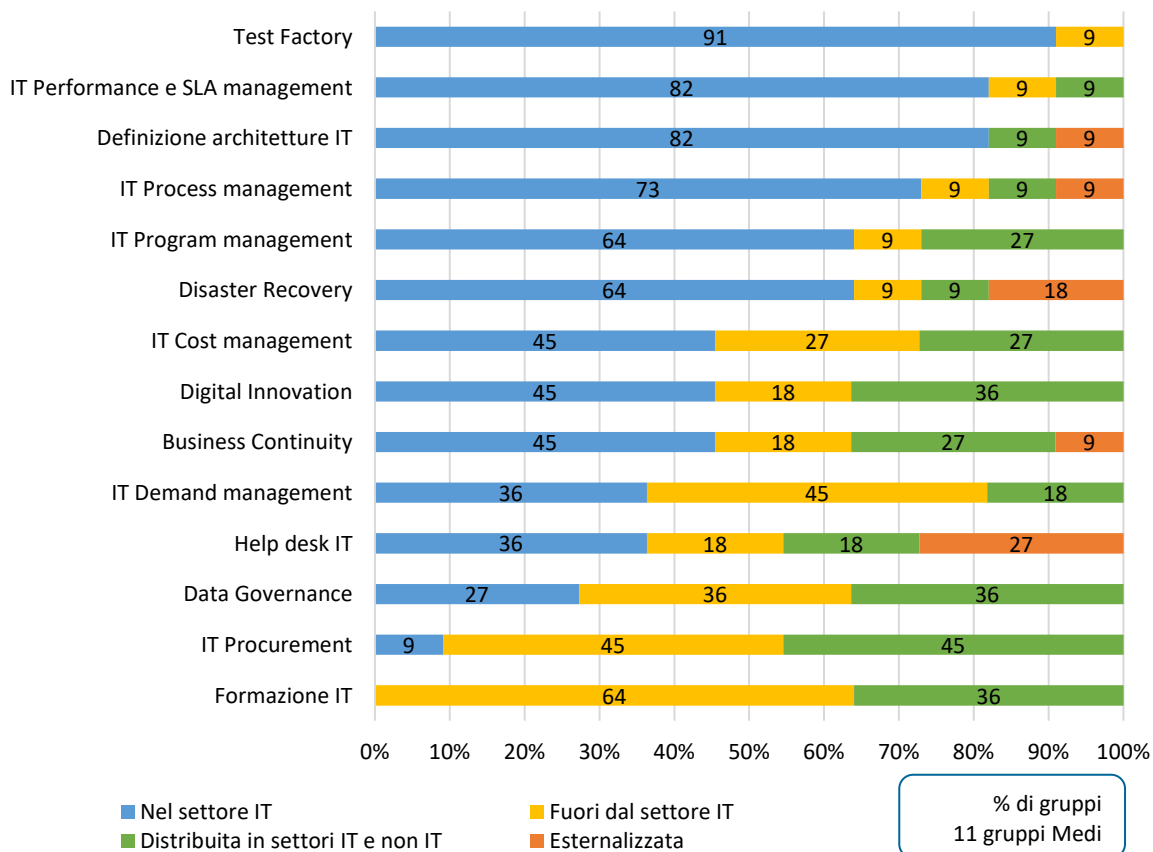
**Figura 118 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Piccoli**



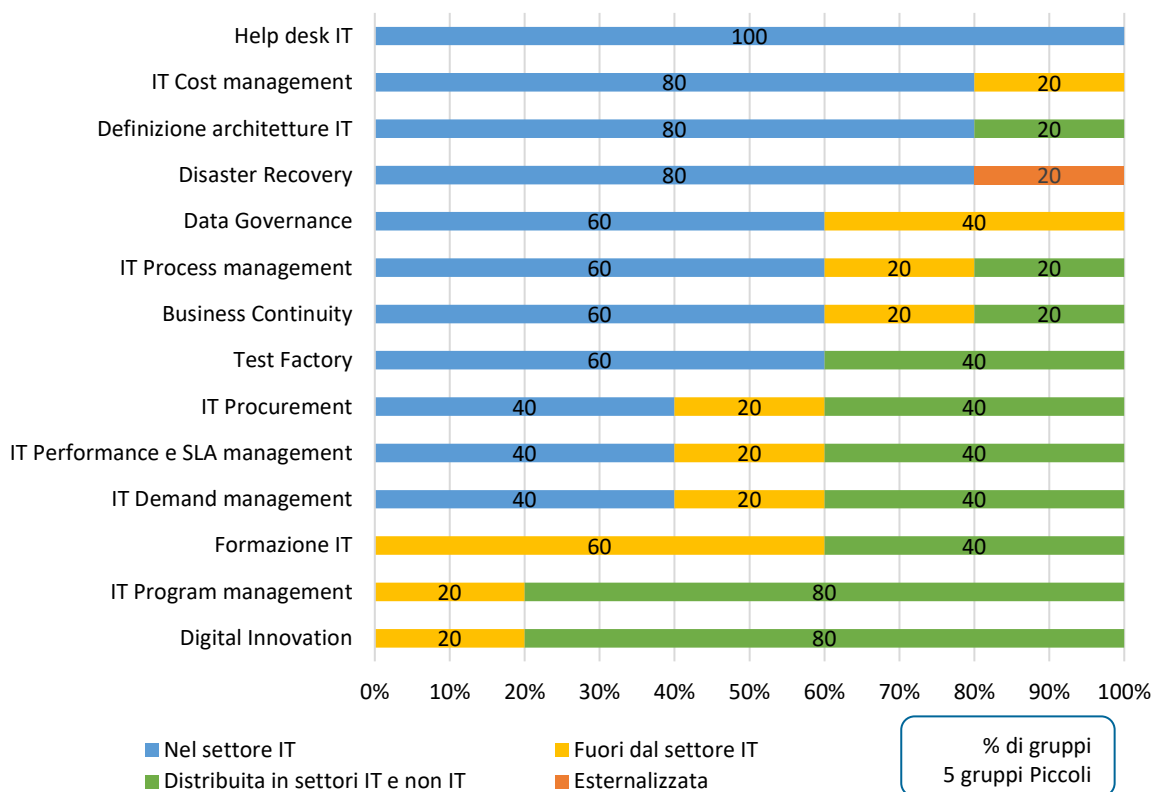
**Figura 119 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Principali**



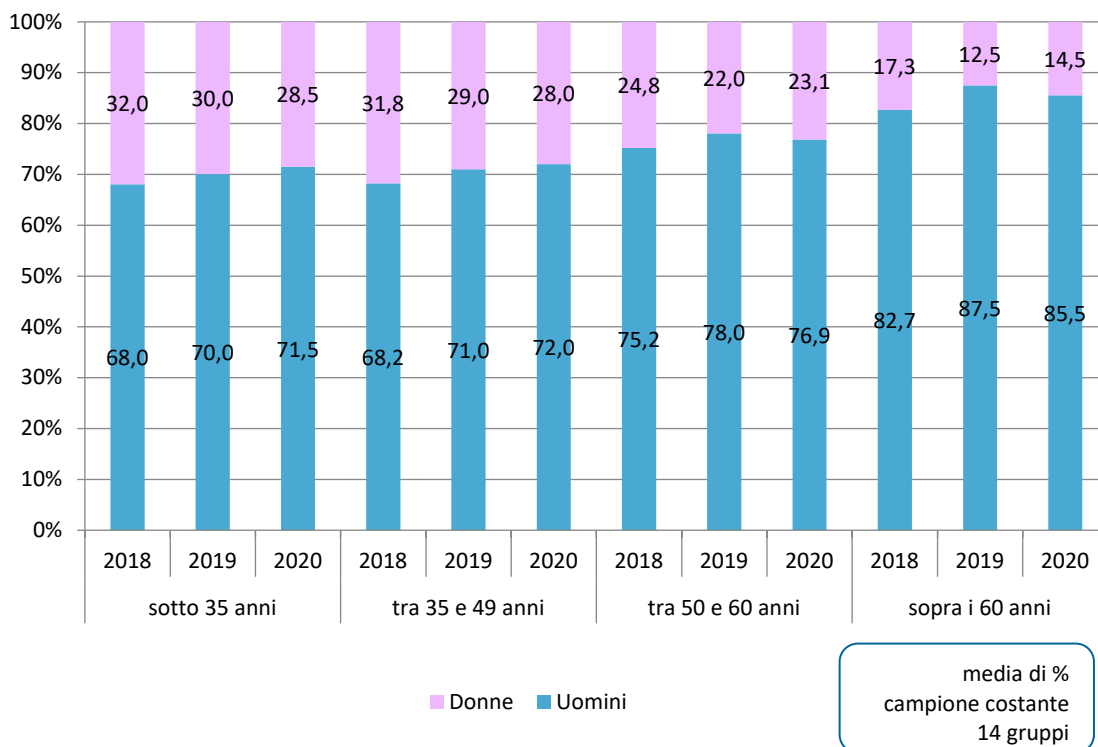
**Figura 120 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Medi**



**Figura 121 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Piccoli**



**Figura 122 - Andamento 2018-2020 del personale IT per genere e fascia d'età**



**Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 19 gruppi (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2020	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server Farm	Reti Dati e Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E1	E2	F	
1.00	Hardware	1,24	1,54	1,06	0,09	2,43	1,51	0,60	0,07	0,02	0,25	0,10	8,92	
2.01	Software	Software di base e middleware	1,11	1,85	0,04	0,98	0,04				0,24	0,03	4,29	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso		0,03	0,01	1,01	0,04	0,06	11,21	6,26	0,48	0,10	19,19	
3.00	Personale interno	0,64	0,98	0,43	0,09	0,84	0,10	0,06	5,64	3,37	0,75	1,51	14,40	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	6,17	3,96	1,05	0,10	0,87	1,10	1,37	3,77	6,60	0,67	0,31	25,98
4.12		Altri Servizi	0,97	0,71	3,52	1,02	0,77	0,54	0,27	5,19	2,96	0,75	1,06	17,76
4.21		Personale esterno	0,16	0,62	0,05		0,11	0,04	0,09	3,77	1,38	0,32	0,06	6,59
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,01	0,10			0,01			0,57	0,04	0,24	0,21	1,19
5.00	Altri costi IT	0,11	0,19	0,10	0,01	0,05	0,03		0,37	0,17	0,09	0,58	1,69	
6.00	Totale costi IT (TCO)	10,41	10,00	6,27	1,31	7,06	3,39	2,45	30,58	20,79	3,78	3,96	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,16	0,22	0,42	0,01	0,47	0,05	0,50	1,89	0,12	0,11	0,18	4,11	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	10,25	9,78	5,85	1,30	6,59	3,35	1,95	28,69	20,67	3,67	3,79	95,89	
9.00	- di cui costi di integrazione	0,04	0,10	0,69		0,29	0,02		65,29	14,15		19,42	100	
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)	2,01	6,51	2,10	0,18	13,13	5,13	0,59	57,40	4,66	2,69	5,62	100	
11.00	Investimenti	3,53	8,24	2,02	0,56	12,33	5,21	0,79	56,10	2,89	2,68	5,64	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	10,33	9,94	5,95	1,33	7,02	3,51	2,29	31,66	19,87	3,67	4,43	100	



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

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2020	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati e Fonia fissa B <sub>1</sub>	Fonia mobile B <sub>2</sub>	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>				E <sub>1</sub>
1.00	Hardware	3,69	2,70	2,80	0,08	2,23	2,54	0,01	0,26	0,06	0,36	0,20	14,93	
2.01	Software	Software di base e middleware	1,97	2,58	0,11		0,99	0,12			0,29	0,10	6,15	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso	0,01	0,13	0,03		1,05	0,03		13,18	8,36	0,66		23,46
3.00	Personale interno	1,07	1,46	0,47	0,11	0,77	0,16	0,02	6,75	3,89	1,25	1,68	17,62	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	2,14	2,71	1,10	0,01	0,85	0,44	0,92	1,23	2,51	0,40	0,13	12,45
4.12		Altri Servizi	3,02	0,44	1,84	0,71	0,07	0,25	0,01	1,41	1,21	0,42	1,55	10,92
4.21		Personale esterno	0,17	1,49	0,19		0,26	0,04	0,04	3,86	1,77	0,45	0,04	8,30
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,27						1,56	0,06	0,35	0,34	2,59
5.00	Altri costi IT	0,35	0,50	0,37	0,04	0,14	0,07		1,12	0,48	0,22	0,30	3,60	
6.00	Totale costi IT (TCO)	12,41	12,28	6,90	0,95	6,37	3,65	1,00	29,36	18,34	4,41	4,33	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	12,41	12,28	6,90	0,95	6,37	3,65	1,00	29,36	18,34	4,41	4,33	100	
9.00	- di cui costi di integrazione	0,15	0,39	1,06		1,18	0,10		18,27	1,17		77,69	100	
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)	3,34	6,43	2,24	0,05	9,87	6,09	0,10	43,71	5,16	2,39	20,64	100	
11.00	Investimenti	2,52	5,75	2,31	0,09	7,35	3,00	0,05	50,86	4,09	3,02	20,95	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	11,39	11,49	6,53	0,95	6,22	2,95	0,87	31,52	16,93	4,50	6,64	100	

**Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 16 gruppi Principali e Medi (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2020	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server Farm	Reti Dati e Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				E1
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>				
1.00	Hardware	1,47	1,48	1,17	0,10	2,18	1,41	0,14	0,08	0,02	0,19	0,08	8,33	
2.01	Software	Software di base e middleware	1,31	1,86	0,04		0,92	0,04			0,25	0,03	4,46	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso		0,04	0,01		0,93	0,03		11,55	6,77	0,53	0,06	19,93
3.00	Personale interno	0,76	0,96	0,45	0,07	0,80	0,10	0,05	5,87	3,72	0,81	1,58	15,17	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	5,55	4,70	0,80	0,12	0,96	1,00	1,16	3,25	4,03	0,76	0,32	22,64
4.12		Altri Servizi	1,15	0,79	3,40	0,87	0,82	0,43	0,33	6,15	2,40	0,85	1,21	18,41
4.21		Personale esterno	0,19	0,73	0,06		0,13	0,04	0,11	4,47	1,63	0,37	0,08	7,82
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,01	0,12			0,01			0,57	0,05	0,27	0,25	1,28
5.00	Altri costi IT	0,13	0,18	0,12	0,01	0,06	0,03		0,44	0,20	0,10	0,67	1,95	
6.00	Totale costi IT (TCO)	10,57	10,87	6,06	1,17	6,81	3,10	1,79	32,38	18,83	4,14	4,28	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,19	0,08	0,49	0,01	0,55	0,06	0,41	1,78	0,14	0,13	0,14	3,98	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	10,38	10,79	5,56	1,16	6,26	3,04	1,39	30,60	18,69	4,01	4,15	96,02	
9.00	- di cui costi di integrazione	0,04	0,10	0,69		0,29	0,02		65,29	14,15		19,42	100	
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)	2,39	6,26	2,22	0,19	8,57	3,26	0,70	62,94	4,84	1,96	6,66	100	
11.00	Investimenti	4,19	8,64	2,15	0,25	7,50	3,10	0,94	62,01	2,60	1,93	6,70	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	10,61	10,90	5,76	1,18	6,71	3,03	1,78	33,23	17,89	4,00	4,90	100	

**Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 11 gruppi Medi (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2020	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server Farm	Reti Dati e Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E1	E2	F	
1.00	Hardware	0,46	0,92	0,43	0,11	2,16	0,90	0,20			0,12	0,03	5,33	
2.01	Software	Software di base e middleware	1,02	1,53	0,02		0,89	0,01			0,23		3,70	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					0,88	0,03		10,81	6,05	0,48	0,08	18,33
3.00	Personale interno	0,62	0,73	0,44	0,05	0,82	0,08	0,07	5,47	3,64	0,61	1,54	14,06	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	7,10	5,61	0,66	0,17	1,00	1,25	1,27	4,17	4,73	0,92	0,40	27,28
4.12		Altri Servizi	0,30	0,95	4,11	0,95	1,16	0,51	0,47	8,31	2,95	1,04	1,05	21,81
4.21		Personale esterno	0,19	0,39	0,01		0,07	0,05	0,14	4,75	1,57	0,34	0,09	7,60
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,01	0,05	0,01		0,02			0,12	0,04	0,23	0,22	0,69
5.00	Altri costi IT	0,02	0,03			0,02	0,01		0,13	0,08	0,05	0,85	1,20	
6.00	Totale costi IT (TCO)	9,74	10,23	5,67	1,27	7,01	2,85	2,15	33,75	19,06	4,01	4,26	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,28	0,11	0,72	0,01	0,81	0,08	0,59	2,59	0,20	0,19	0,20	5,78	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	9,46	10,11	4,95	1,26	6,21	2,76	1,56	31,16	18,85	3,82	4,06	94,22	
9.00	- di cui costi di integrazione			0,57					80,96	18,47			100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	1,95	6,19	2,22	0,25	7,99	1,98	0,97	71,69	4,69	1,77	0,31	100	
11.00	Investimenti	4,95	9,96	2,07	0,32	7,57	3,15	1,34	67,08	1,93	1,43	0,22	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	10,26	10,64	5,40	1,28	6,93	3,07	2,20	34,01	18,32	3,77	4,11	100	

**Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi Medi A (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2020	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server Farm	Reti Dati e Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E1	E2	F	
1.00	Hardware	0,73	1,32	0,62	0,14	2,68	1,41	0,31			0,19	0,04	7,45	
2.01	Software	Software di base e middleware	1,60	1,58	0,02		0,84	0,01			0,32		4,37	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					0,61	0,05		11,37	7,39	0,74	0,13	20,30
3.00	Personale interno	0,85	0,86	0,62	0,06	0,97	0,10	0,10	6,42	4,07	0,65	0,90	15,61	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	6,08	5,04	0,44		0,70	0,75	2,00	2,99	3,33	0,61	0,55	22,48
4.12		Altri Servizi	0,26	0,79	4,78	1,11	1,37	0,68	0,61	4,65	1,14	0,60	1,36	17,34
4.21		Personale esterno	0,31	0,46	0,01		0,10	0,07	0,22	6,59	2,43	0,52	0,15	10,86
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,02	0,08	0,01		0,03			0,18	0,06	0,36	0,30	1,04
5.00	Altri costi IT	0,04	0,04			0,02	0,02		0,07	0,02		0,34	0,55	
6.00	Totale costi IT (TCO)	9,88	10,17	6,51	1,31	7,32	3,09	3,25	32,27	18,43	3,99	3,78	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,15	0,12	1,04	0,01	1,19	0,13	0,93	3,27	0,19	0,28	0,24	7,57	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	9,73	10,05	5,46	1,30	6,14	2,96	2,32	29,00	18,24	3,71	3,53	92,43	
9.00	- di cui costi di integrazione			0,57					80,96	18,47			100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	3,05	7,65	3,21	0,28	8,81	3,04	1,52	61,82	7,37	2,77	0,47	100	
11.00	Investimenti	7,77	6,51	2,57	0,49	8,90	4,69	2,10	62,48	2,07	2,08	0,35	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	11,01	9,81	6,09	1,35	7,60	3,43	3,31	33,08	17,16	3,62	3,52	100	

**Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 4 gruppi Medi B (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2020	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server Farm	Reti Dati e Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E1	E2	F	
1.00	Hardware		0,22	0,10	0,04	1,24	0,01					0,01	1,62	
2.01	Software	Software di base e middleware	1,46	0,01		0,96	0,01				0,08		2,52	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso				1,34			9,83	3,70	0,01		14,88	
3.00	Personale interno	0,23	0,48	0,13	0,04	0,55	0,03	0,01	3,80	2,89	0,53	2,65	11,35	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	8,87	6,62	1,04	0,46	1,55	2,14		6,22	7,17	1,47	0,14	35,67
4.12		Altri Servizi	0,39	1,23	2,94	0,66	0,80	0,22	0,22	14,72	6,12	1,82	0,51	29,64
4.21		Personale esterno		0,28						1,52	0,08	0,02		1,89
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,01									0,08	0,09
5.00	Altri costi IT		0,03	0,01		0,02	0,01		0,23	0,18	0,13	1,73	2,33	
6.00	Totale costi IT (TCO)	9,50	10,32	4,21	1,20	6,47	2,43	0,23	36,33	20,15	4,05	5,11	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,50	0,09	0,15	0,01	0,14			1,40	0,23	0,02	0,12	2,66	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	9,00	10,23	4,06	1,20	6,33	2,43	0,23	34,93	19,92	4,03	4,99	97,34	
9.00	- di cui costi di integrazione													
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	0,02	3,64	0,47	0,19	6,55	0,13		88,95		0,02	0,03	100	
11.00	Investimenti	0,01	15,98	1,21	0,02	5,24	0,44		75,14	1,67	0,29		100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	8,94	12,09	4,20	1,15	5,76	2,45	0,24	35,64	20,35	4,04	5,14	100	

**Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 3 gruppi Piccoli (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2020		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni						
		Mainframe	Server Farm	Reti Dati e Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva					
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>				E1	E2
1.00	Hardware			1,90	0,50	0,05	3,75	2,05	3,05			0,56	0,18	12,04	
2.01	Software	Software di base e middleware		1,83			1,31	0,02				0,20	0,02	3,38	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					1,41	0,08	0,38	9,38	3,51	0,19	0,29	15,25	
3.00	Personale interno			1,08	0,33	0,17	1,04	0,09	0,07	4,44	1,53	0,43	1,11	10,30	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	9,52		2,42		0,40	1,63	2,47	6,55	20,27	0,19	0,30	43,74	
4.12		Altri Servizi		0,28	4,14	1,83	0,47	1,11		0,05	5,91	0,22	0,29	14,31	
4.21		Personale esterno													
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,01			0,01				0,59		0,06		0,68
5.00	Altri costi IT			0,27									0,05	0,32	
6.00	Totale costi IT (TCO)		9,52	5,37	7,40	2,05	8,39	4,97	5,97	21,00	31,22	1,85	2,25	100,00	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica			0,96					1,01	2,50			0,38	4,85	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		9,52	4,40	7,40	2,05	8,39	4,97	4,96	18,51	31,22	1,85	1,87	95,15	
9.00	- di cui costi di integrazione														
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			7,79	1,42	0,13	37,44	15,07		27,83	3,73	6,54	0,05	100,00	
11.00	Investimenti			6,10	1,37	2,26	38,07	16,49		24,57	4,41	6,73		100,00	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		8,80	4,78	6,98	2,16	8,68	6,08	4,97	23,27	30,46	1,88	1,93	100,00	

**Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 8 gruppi Insourcing (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2020	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati e Fonia fissa B <sub>1</sub>	Fonia mobile B <sub>2</sub>	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>				E1
1.00	Hardware	2,91	2,66	2,24	0,11	2,41	1,41	1,38			0,36	0,07	13,55	
2.01	Software	Software di base e middleware	2,49	2,49	0,07		0,77	0,08			0,25	0,06	6,22	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					0,94	0,02	0,14	16,95	8,08	0,31	0,11	26,55
3.00	Personale interno	1,00	1,68	0,80	0,07	1,23	0,17	0,07	8,35	3,45	0,69	1,89	19,38	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	2,00	1,18	0,19	0,01	0,62	1,32	0,74	1,31	1,73	0,23	0,36	9,69
4.12		Altri Servizi	1,90	0,48	4,56	1,36	0,93	0,65	0,44	1,00	1,56	0,69	1,71	15,27
4.21		Personale esterno	0,12	0,90	0,11		0,12	0,01	0,01	2,36	0,88	0,24	0,07	4,83
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,02	0,24	0,01		0,02			1,13	0,09	0,44	0,34	2,29
5.00	Altri costi IT	0,15	0,27	0,13	0,03	0,07	0,06		0,56	0,11	0,05	0,80	2,22	
6.00	Totale costi IT (TCO)	10,59	9,90	8,11	1,57	7,12	3,72	2,78	31,66	15,90	3,25	5,41	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,31	0,42	0,96		1,03	0,11	0,59	3,85	0,25	0,09	0,42	8,02	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	10,28	9,48	7,15	1,57	6,09	3,60	2,19	27,81	15,65	3,16	5,00	91,98	
9.00	- di cui costi di integrazione	0,05	0,13	0,92		0,39	0,03		53,72	18,86		25,90	100	
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)	3,70	8,40	3,72	0,25	8,53	2,62	1,05	51,87	5,11	1,47	13,27	100	
11.00	Investimenti	7,33	11,21	4,10	0,20	8,20	1,58	0,92	45,87	5,42	1,82	13,34	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	11,11	10,20	7,78	1,46	7,30	3,25	2,28	31,70	15,11	3,17	6,64	100	

**Tabella 24 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Facility Management (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2020	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati e Fonia fissa B <sub>1</sub>	Fonia mobile B <sub>2</sub>	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>				E1
1.00	Hardware	0,05	1,12	0,38	0,14	2,74	2,15	0,06	0,22	0,05	0,16	0,12	7,19	
2.01	Software	Software di base e middleware	0,18	1,58	0,03		0,92	0,01			0,33	0,01	3,04	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso	0,01	0,11	0,02		0,67	0,06		8,91	7,90	1,01	0,01	18,69
3.00	Personale interno	0,62	0,54	0,19	0,07	0,60	0,06	0,07	5,11	4,62	1,02	1,17	14,07	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	8,45	6,71	1,18		0,84	0,53	2,51	2,77	4,14	0,73	0,27	28,12
4.12		Altri Servizi	0,28	0,83	2,80	0,72	0,82	0,14	0,17	5,26	1,39	0,45	0,89	13,76
4.21		Personale esterno	0,34	0,57	0,03		0,17	0,11	0,27	7,76	3,13	0,67	0,12	13,15
4.22		Servizi professionali di consulenza										0,14	0,17	0,31
5.00	Altri costi IT	0,13	0,24	0,14		0,05			0,27	0,27	0,12	0,45	1,68	
6.00	Totale costi IT (TCO)	10,05	11,70	4,76	0,93	6,81	3,04	3,07	30,30	21,50	4,63	3,20	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,09	0,13	0,04	0,02	0,10		0,81	0,23	0,05	0,23		1,69	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	9,96	11,58	4,72	0,92	6,71	3,04	2,27	30,07	21,45	4,40	3,19	98,31	
9.00	- di cui costi di integrazione								100,00				100,00	
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)	1,43	6,56	1,67	0,22	10,39	5,68	0,46	61,87	7,94	3,71	0,07	100	
11.00	Investimenti	1,39	4,59	0,92	0,45	6,67	6,35	1,26	73,64	1,91	2,74	0,08	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	9,84	10,71	4,38	1,00	6,18	3,48	3,22	33,71	20,16	4,23	3,08	100	



**Tabella 25 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi in Outsourcing (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2020	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server Farm	Reti Dati e Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E1	E2	F	
1.00	Hardware		0,27	0,01		2,08	0,92				0,18	0,12	3,57	
2.01	Software	Software di base e middleware	1,16			1,39	0,01				0,13	0,01	2,71	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso				1,53	0,05		4,78	1,37	0,12	0,18	8,01	
3.00	Personale interno	0,10	0,37	0,13	0,13	0,50	0,05	0,02	1,95	1,75	0,52	1,31	6,84	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	10,12	5,12	2,28	0,37	1,31	1,42	1,03	8,90	17,34	1,29	0,29	49,47
4.12		Altri Servizi	0,31	0,94	2,72	0,84	0,44	0,84	0,13	11,80	7,08	1,20	0,23	26,55
4.21		Personale esterno		0,22						1,22	0,06	0,01		1,52
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,01			0,01			0,36		0,04	0,06	0,48
5.00	Altri costi IT		0,02			0,01	0,01		0,19	0,15	0,10	0,36	0,85	
6.00	Totale costi IT (TCO)	10,53	8,11	5,14	1,35	7,26	3,30	1,18	29,20	27,76	3,59	2,57	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica								0,77				0,77	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	10,53	8,11	5,14	1,35	7,26	3,30	1,18	28,43	27,76	3,59	2,57	99,23	
9.00	- di cui costi di integrazione													
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		3,40	0,01	0,01	23,79	8,47		60,89		3,40	0,03	100	
11.00	Investimenti		7,86	0,02	1,29	25,72	9,67		51,42	0,02	4,01		100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	9,67	8,58	4,90	1,53	7,59	3,97	1,17	29,15	27,14	3,78	2,53	100	

**Tabella 26 - Ripartizione del TCO: 36 banche singole (medie di %)**

Fattori produttivi			Aree tematiche								Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2020		
			Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
			Main frame	Server Farm	Reti Dati e Fonia Fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva				Manutenzione adattativa e correttiva	
			A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	F	
1.00	Hardware		0,16	0,72	0,28	0,24	1,70	0,70	0,01			0,09	0,05	3,96	
2.01	Software	SW di base e middleware	0,56	0,76	0,01		0,56	0,02		0,01	0,06	0,18	0,01	2,18	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso		0,02	0,00		0,68	0,01		7,70	3,44	0,25	0,14	12,23	
3.00	Personale interno		0,42	0,82	0,15	0,06	0,46	0,04	0,01	3,10	1,17	0,46	1,00	7,68	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	3,10	4,11	1,29	0,09	3,10	0,41	0,47	12,13	6,76	1,23	1,65	34,34
4.02			Altri Servizi	0,04	0,47	0,72	0,09	0,24	0,03	0,73	1,28	0,56	0,16	0,21	4,53
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	4,48	3,70	1,11	0,05	0,45	0,73	0,68	2,98	3,40	0,29	0,73	18,60
4.12			Altri Servizi	0,51	0,54	3,29	0,66	0,64	0,46	0,56	3,69	1,76	0,33	0,61	13
4.21		Personale esterno		0,06	0,14	0,02		0,11	0,01	0,04	1,37	0,55	0,12	0,04	2,45
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,01						0,07	0,02	0,08	0,04	0,23
5.00	Altri costi IT		0,03	0,04		0	0,08	0,03		0,13	0,03	0,03	0,36	0,76	
6.00	Totale costi IT (TCO)		9,36	11,31	6,89	1,20	8,03	2,44	2,51	32,45	17,76	3,22	4,82	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,07	0,03	0,02		0,03		0,25	0,29	0,15	0,04	0,06	0,94	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		9,29	11,29	6,87	1,19	7,99	2,44	2,27	32,16	17,61	3,18	4,77	99,06	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)*		1,26	4,07	1,52	0,49	19,44	12,16	0,15	52,02	2,68	2,07	4,15	100	
11.00	Investimenti**		1,05	5,04	1,58	1,12	17,73	13,46	0,28	53,12	4,45	1,95	0,20	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		9,34	11,47	6,84	1,21	7,90	2,59	2,43	32,93	17,54	3,13	4,61	100	

\* riga calcolata su un campione ridotto di 29 banche (escluse dal campione 7 banche che non hanno dichiarato ammortamenti)

\*\* riga calcolata su un campione ridotto di 27 banche (escluse dal campione 9 banche che non hanno dichiarato investimenti)

**Tabella 27 - Ripartizione del TCO: 6 banche Maggiori (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2020		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni						
		Main frame	Server Farm	Reti Dati e Fonia Fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva					
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	F		
1.00	Hardware		0,22	1,41	0,54	0,17	1,68	2,27	0,01			0,07	0,07	6,43	
2.01	Software	SW di base e middleware	0,70	1,20			1,00	0,10				0,40	0,10	3,40	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso								6,39	3,78	0,18	0,08	10,43	
3.00	Personale interno		0,84	0,81	0,22	0,10	0,55	0,11	0,07	3,20	1,01	0,50	0,96	8,38	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	3,60	3,42	2,28	0,08	4,43	0,42	0,82	15,05	11,43	1,80	2,92	46,24
4.02			Altri Servizi												
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	2,18	1,86	0,29	0,00	0,14	0,20	0,00	0,61	0,42	0,10	0,11	5,91
4.12			Altri Servizi	2,78	0,26	1,90	0,98	0,20	0,28	0,17	2,43	1,06	0,27	0,15	10,49
4.21		Personale esterno		0,30	0,40	0,08		0,13	0,08	0,27	4,40	1,09	0,39	0,01	7,14
4.22		Servizi professionali di consulenza										0,05	0,12	0,04	0,21
5.00	Altri costi IT		0,14	0,20			0,04	0,03		0,53	0,04	0,08	0,10	1,33	
6.00	Totale costi IT (TCO)		10,74	9,60	5,49	1,37	8,11	3,46	1,34	32,62	18,88	3,91	4,49	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,10	0,08	0,02	0	0,05			0,19	0,04	0,17		0,67	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		10,65	9,52	5,47	1,35	8,06	3,46	1,34	32,42	18,84	3,74	4,49	99,33	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		1,92	3,86	1,73	0,23	8,50	44,39	0,72	32,26	4,99	1,13	0,27	100	
11.00	Investimenti		1,03	3,62	2,33	0,14	4,26	44,76	1,26	36,63	4,01	1,82	0,14	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		10,32	9,36	5,65	1,33	7,99	3,19	1,52	33,68	18,42	4,24	4,30	100	

**Tabella 28 - Ripartizione del TCO: 6 banche Grandi (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2020		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni						
		Main frame	Server Farm	Reti Dati e Fonia Fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva					
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	F		
1.00	Hardware	0,27	0,64	0,43	0,04	1,54	0,41	0,05			0,06	0,05	3,48		
2.01	Software	SW di base e middleware	1,59	1,50	0,01		0,51	0,01			0,22	0,01	3,84		
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,87	0,03		14,60	3,59	0,45	0,01	19,54	
3.00	Personale interno		0,40	0,32	0,14	0,05	0,38	0,05	0,01	4,72	1,62	0,41	0,53	8,62	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	2,17		0,72	0,01	0,38	0,53		5,96		0,96	4,77	15,48
4.02			Altri Servizi												
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	6,91	3,54	0,54		1,03	0,57	1,72	4,53	5,31	1,15	0,48	25,76
4.12			Altri Servizi	0,27	1,08	3,41	0,61	0,61	0,75	0,64	6,29	2,02	1,17	1,35	18,21
4.21		Personale esterno		0,04	0,23	0,01		0,03			1,78	1,21	0,13	0,01	3,44
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,02	0,06						0,16	0,08	0,24	0,18	0,74
5.00	Altri costi IT		0,04	0,02	0		0,01			0,24	0,14	0,01	0,43	0,89	
6.00	Totale costi IT (TCO)		11,71	7,39	5,25	0,71	5,34	2,35	2,43	38,27	13,97	4,79	7,81	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica			0,02	0,01		0,06		0,82	1,15	0,00	0,06		2,13	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		11,71	7,37	5,24	0,71	5,28	2,35	1,60	37,12	13,96	4,73	7,81	97,87	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)*		0,68	3,97	1,64	0,17	8,34	1,12		81,51	0,56	1,99	0,02	100	
11.00	Investimenti**		2,88	5,78	1,82	1,27	10,55	7,53		64,28	3,87	2,00	0,02	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		12,35	8,06	5,20	0,87	5,58	3,17	2,29	35,96	14,06	4,64	7,81	100	

\* riga calcolata su un campione ridotto di 5 banche (esclusa dal campione 1 banca che non ha dichiarato ammortamenti)

\*\* riga calcolata su un campione ridotto di 5 banche (esclusa dal campione 1 banca che non ha dichiarato investimenti)

**Tabella 29 - Ripartizione del TCO: 5 banche Medie (medie di %)**

Fattori produttivi			Aree tematiche								Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2020		
			Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
			Main frame	Server Farm	Reti Dati e Fonia Fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva				Manutenzione adattativa e correttiva	E <sub>1</sub>
			A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	F	
1.00	Hardware		0,02	0,18	0,11	0,07	3,01	0,43				0,11		3,92	
2.01	Software	SW di base e middleware	0,03	0,75	0,01		1,03	0,01				0,07		1,90	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,59			7,69	4,43	0,01		12,71	
3.00	Personale interno		0,17	0,38	0,09	0,01	0,70	0,04		2,24	1,67	0,70	3,17	9,16	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	2,08	2,08	0,34		10,61		2,37	15,48	0,25	0,32	33,74	
4.02			Altri Servizi	0,31		2,58		0,00	0,00	2,42	0,10		0,29	0,03	5,74
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	2,77	2,21	0,22	0,37	0,68	1,29	0,60	2,22	0,54	0,47	0,30	11,67
4.12			Altri Servizi		0,27	3,85	1,13	0,66	1,23	0,05	4,47	3,88	0,42	1,63	17,58
4.21		Personale esterno			0,22						1,22	0,06	0,01		1,52
4.22		Servizi professionali di consulenza												0,03	0,03
5.00		Altri costi IT						0,13	0,15				0,09	1,67	2,04
6.00	Totale costi IT (TCO)		5,38	6,09	7,18	1,57	17,42	3,15	5,44	33,42	10,79	2,41	7,14	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,40	0,07	0,12	0	0,11		0,80	0,51	0,18	0,01	0,40	2,61	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		4,98	6,02	7,06	1,57	17,31	3,15	4,64	32,91	10,61	2,40	6,74	97,39	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		3,85	3,92	2,35	2,17	34,98	1,16		48,78	2,74	0,02	0,02	100	
11.00	Investimenti		1,46	13,20	2,23	3,31	29,20	0,89		45,16	4,28	0,23	0,04	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		5,36	7,49	6,91	1,59	17,13	3,12	4,65	33,06	11,41	2,35	6,93	100	

**Tabella 30 - Ripartizione del TCO: 12 banche Piccole (Piccole A+Piccole B) (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2020		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni						
		Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati e Fonia Fissa B <sub>1</sub>	Fonia mobile B <sub>2</sub>	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>				E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
1.00	Hardware	0,23	0,76	0,21	0,40	2,06	0,58				0,17	0,06	4,48		
2.01	Software	SW di base e middleware	0,53	0,40			0,35	0,01			0,04	0,01	1,34		
2.02		SW applicativo in licenza d'uso		0,04			1,32	0,02		7,32	2,97	0,30	0,07	12,03	
3.00	Personale interno	0,58	1,48	0,18	0,09	0,62	0,03	0,01	3,75	0,93	0,36	0,55	8,56		
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	2,29	6,40	0,70	0,10	0,75	0,41	0,01	10,10	4,28	1,45	0,31	26,79
4.02			Altri Servizi		1,40	0,56	0,12		0,08	1,19	1,02	0,23		0,18	4,77
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	7,73	4,92	1,56		0,48	1,26	0,92	3,25	6,99	0,05	1,63	28,80
4.12			Altri Servizi		0,44	5,23	0,57	0,95	0,34	1,26	1,93	1,66	0,09	0,02	12,50
4.21		Personale esterno					0,26								0,26
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,01						0,12		0,06			0,18
5.00	Altri costi IT					0,15	0,02					0,10		0,28	
6.00	Totale costi IT (TCO)	11,37	15,84	8,45	1,28	6,94	2,75	3,39	27,49	17,05	2,51	2,95	100		
7.00	Ricavi IT posti a rettifica									0,34			0,34		
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	11,37	15,84	8,45	1,28	6,94	2,75	3,39	27,49	16,71	2,51	2,95	99,66		
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)*	0,25	4,23	0,54	0,12	31,72	8,31		38,05	1,46	4,19	11,13	100		
11.00	Investimenti**	0,09	2,80	0,89	0,95	22,17	7,54		54,45	7,89	3,23		100		
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	11,28	15,84	8,53	1,34	6,71	2,94	3,44	27,95	16,94	2,28	2,74	100		

\* riga calcolata su un campione ridotto di 9 banche (escluse dal campione 3 banche che non hanno dichiarato ammortamenti)

\*\* riga calcolata su un campione ridotto di 7 banche (escluse dal campione 5 banche che non hanno dichiarato investimenti)

**Tabella 31 - Ripartizione del TCO: 3 banche Piccole A (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2020		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni						
		Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati e Fonia Fissa B <sub>1</sub>	Fonia mobile B <sub>2</sub>	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>				E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
1.00	Hardware			0,47			3,78	1,73				0,65	0,18	6,82	
2.01	Software	SW di base e middleware		0,66			1,10	0,03				0,12	0,02	1,93	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					1,45	0,08		1,77		0,45	0,29	4,05	
3.00	Personale interno			2,69	0,17	0,17	0,75	0,05	0,02	0,58	0,80	0,29	0,45	5,97	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT		15,88	0,19			0,19			0,02		16,28	
4.02			Altri Servizi		5,52	2,24	0,49		0,31		0,97	0,92			10,44
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	9,52		2,39		0,14	1,54	1,60	6,35	19,82	0,20	0,30	41,87
4.12			Altri Servizi		0,28	2,58	0,83	0,43	1,11		0,04	6,06	0,06	0,01	11,39
4.21		Personale esterno													
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,01			0,01			0,47		0,06		0,55
5.00	Altri costi IT						0,58	0,08					0,05	0,71	
6.00	Totale costi IT (TCO)		9,52	25,51	7,58	1,49	8,25	5,11	1,63	10,18	27,59	1,84	1,30	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		9,52	25,51	7,58	1,49	8,25	5,11	1,63	10,18	27,59	1,84	1,30	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			6,65		0,20	55,51	23,80		8,42		5,37	0,05	100	
11.00	Investimenti*			5,46		3,19	54,31	23,30		2,38	0,05	11,32		100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		8,80	27,02	7,51	1,83	7,98	5,65	1,58	9,41	26,71	2,32	1,20	100	

\* riga calcolata su un campione ridotto di 2 banche (esclusa dal campione 1 banca che non ha dichiarato investimenti)

**Tabella 32 - Ripartizione del TCO: 9 banche Piccole B (medie di %)**

Fattori produttivi			Aree tematiche								Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2020		
			Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
			Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati e Fonia Fissa B <sub>1</sub>	Fonia mobile B <sub>2</sub>	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>				Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>
1.00	Hardware		0,31	0,86	0,28	0,53	1,49	0,20				0,01	0,02	3,70	
2.01	Software	SW di base e middleware	0,71	0,31	0,01		0,10					0,02		1,15	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso		0,05			1,27			9,17	3,96	0,24		14,69	
3.00	Personale interno		0,77	1,07	0,18	0,06	0,58	0,02		4,80	0,97	0,39	0,58	9,43	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	3,05	3,24	0,87	0,13	1,00	0,48	0,01	13,47	5,70	1,92	0,42	30,30
4.02			Altri Servizi		0,02					1,58	1,03			0,25	2,89
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	7,14	6,56	1,28		0,60	1,17	0,70	2,22	2,71		2,08	24,44
4.12			Altri Servizi		0,50	6,12	0,49	1,12	0,09	1,68	2,56	0,19	0,10	0,03	12,87
4.21		Personale esterno						0,35							0,35
4.22		Servizi professionali di consulenza											0,06		0,06
5.00	Altri costi IT						0,01						0,12	0,13	
6.00	Totale costi IT (TCO)		11,98	12,61	8,74	1,21	6,50	1,96	3,97	33,26	13,54	2,74	3,49	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica										0,45			0,45	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		11,98	12,61	8,74	1,21	6,50	1,96	3,97	33,26	13,08	2,74	3,49	99,55	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)*		0,38	3,03	0,82	0,08	19,82	0,56		52,87	2,19	3,59	16,67	100	
11.00	Investimenti**		0,12	1,73	1,25	0,05	9,31	1,24		75,28	11,03			100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		12,11	12,12	8,87	1,17	6,29	2,04	4,06	34,13	13,69	2,27	3,25	100	

\* riga calcolata su un campione ridotto di 6 banche (escluse dal campione 3 banche che non hanno dichiarato ammortamenti)

\*\* riga calcolata su un campione ridotto di 5 banche (escluse dal campione 4 banche che non hanno dichiarato investimenti)



**Tabella 33 - Ripartizione del TCO: 7 banche a particolare operatività (Private Banking & Corporate and Investment Banking) (medie di %)**

Fattori produttivi			Aree tematiche								Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2020		
			Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
			Main frame	Server Farm	Reti Dati e Fonia Fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva				Manutenzione adattativa e correttiva	
			A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>				D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>
1.00	Hardware			0,50	0,17	0,33	0,32					0,01	0,04	1,37	
2.01	Software	SW di base e middleware		0,36	0,03		0,29			0,03	0,32	0,25	0,01	1,29	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso		0,06			0,07			3,57	3,10	0,21	0,50	7,51	
3.00	Personale interno			0,43	0,09		0,02			1,11	0,98	0,44	0,66	3,73	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	5,58	5,73	2,60	0,20	2,99	0,61	0,01	16,01	17,51	1,33	1,11	53,68
4.02			Altri Servizi			0,91	0,27	1,23			4,76	2,51	0,63	0,72	11,04
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT		4,38	2,17	0,02				3,77	0,24	0,00	0,22	10,80
4.12			Altri Servizi		0,66	0,64	0,24	0,48			4,97	0,78	0,03	0,64	8,46
4.21		Personale esterno									0,90	0,81	0,14	0,17	2,02
4.22		Servizi professionali di consulenza											0,02	0,02	0,04
5.00	Altri costi IT									0,03			0,03	0,06	
6.00	Totale costi IT (TCO)			5,58	12,12	6,62	1,06	5,41	0,61	0,01	35,16	26,25	3,07	4,12	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)			5,58	12,12	6,62	1,06	5,41	0,61	0,01	35,16	26,25	3,07	4,12	100
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)*			4,30	2,21		2,68			80,31	4,51	1,39	4,61	100	
11.00	Investimenti**				0,57		24,80			71,55		2,00	1,09	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)			5,44	11,56	6,30	0,93	5,24	0,61	0,01	38,13	25,18	2,91	3,68	100

\* riga calcolata su un campione ridotto di 4 banche (escluse dal campione 3 banche che non hanno dichiarato ammortamenti)

\*\* riga calcolata su un campione ridotto di 4 banche (escluse dal campione 3 banche che non hanno dichiarato investimenti)



---

# Indice delle figure

Figura 1 - Rappresentatività del campione dei gruppi per totale attivo .....	9
Figura 2 - Attività bancaria.....	10
Figura 3 - Andamento del TCO.....	11
Figura 4 - Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2020 .....	12
Figura 5 - Andamento TCO per classe dimensionale .....	13
Figura 6 - Andamento TCO per classe dimensionale al netto dei costi di integrazione .....	13
Figura 7- Andamento TCO per modello di sourcing IT .....	14
Figura 8 - Andamento TCO per modello di sourcing IT al netto dei costi di integrazione... ..	14
Figura 9 - Variazione percentuale individuale del TCO 2020/2019 .....	15
Figura 10 - Fasce di variazione 2020/2019 del TCO per classe dimensionale .....	15
Figura 11 - Principali cause di aumento del TCO .....	16
Figura 12 - Principali cause di riduzione del TCO.....	16
Figura 13 - Andamento dei costi di integrazione 2016-2020 e previsione 2021.....	17
Figura 14 - Andamento individuale dei costi di integrazione 2016-2020 e previsione 2021 .....	18
Figura 15 - Ripartizione percentuale media dei costi di integrazione per aree tematiche ..	18
Figura 16 - TCO per aree tematiche.....	19
Figura 17 - Cash out IT per aree tematiche .....	20
Figura 18 - Cash out IT individuale per la sicurezza e stima .....	20
Figura 19 - Andamento 2018-2020 costi IT per la sicurezza.....	21
Figura 20 – Andamento 2018-2020 cash out IT per la sicurezza.....	21
Figura 21 - Andamento 2018-2020 del TCO per aree tematiche .....	22
Figura 22 - Investimenti IT per aree tematiche .....	22
Figura 23 - Composizione cash out IT per aree tematiche .....	23
Figura 24 - TCO per fattori produttivi .....	24
Figura 25 - TCO per fattori produttivi per modello di sourcing IT .....	25
Figura 26 - Andamento 2016-2020 e previsione 2021 del TCO per fattori produttivi .....	26
Figura 27 - Confronto 2018-2020 del TCO per fattori produttivi .....	26
Figura 28 - Cash out IT per aree funzionali.....	27
Figura 29 - Cash out IT per processi.....	28
Figura 30 - Andamento 2018-2020 del cash out IT per aree funzionali .....	29
Figura 31 - Cash out IT per processi e Run/Change.....	29
Figura 32 - Cash out IT per Run/Change per classe dimensionale .....	30
Figura 33 - Cash out IT per Business/Functions e Run/Change per classe dimensionale ...	31
Figura 34 - Quote percentuali di cash out IT per la compliance.....	32
Figura 35 - Ripartizione del cash out IT per interventi di compliance.....	33
Figura 36 - Iniziative progettuali per interventi di compliance .....	34
Figura 37 - Andamento indicatori 2018-2020 a campione costante.....	35
Figura 38 - Modello di sourcing IT di riferimento .....	45
Figura 39 - Caratterizzazione del fornitore IT prevalente dei gruppi in Outsourcing, Full outsourcing, Facility Management .....	46
Figura 40 - Collocazione delle attività di sviluppo/evoluzione e Manutenzione/gestione corrente dei servizi IT per aree tematiche.....	47

Figura 41 - Modifiche dell'assetto di sourcing IT per aree tematiche .....	48
Figura 42 - Modalità di sourcing per servizi applicativi .....	49
Figura 43 - Modalità di sourcing per ambiti applicativi .....	50
Figura 44 - Cloud Deployment model per servizi applicativi .....	51
Figura 45 - Cloud Deployment model per ambiti applicativi.....	52
Figura 46 - Attività di centro servizi IT fuori dal gruppo bancario .....	52
Figura 47 - Servizi IT forniti a entità esterne al gruppo bancario .....	53
Figura 48 - Collaborazione con aziende FinTech.....	54
Figura 49 - Forme di collaborazione con aziende FinTech.....	55
Figura 50 - Ambiti di collaborazione con aziende FinTech .....	55
Figura 51 - Tecnologie utilizzate negli ambiti di collaborazione con FinTech.....	56
Figura 52 - Tecnologie e ambiti di collaborazione con FinTech - matrice.....	57
Figura 53 - Realizzazione nuovi servizi in ambito Open Banking.....	58
Figura 54 - Budget IT per iniziative in ambito Open Banking .....	59
Figura 55 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche .....	60
Figura 56 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi.....	61
Figura 57 - Rapporto personale IT / totale dipendenti per classe dimensionale .....	62
Figura 58 - Rapporto personale IT / totale dipendenti per modello di sourcing IT.....	62
Figura 59 - Andamento 2018-2020 del rapporto personale IT / totale dipendenti .....	63
Figura 60 - Personale IT per aree tematiche e funzioni trasversali .....	64
Figura 61 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT.....	65
Figura 62 - Collocazione organizzativa delle funzioni di sicurezza IT.....	66
Figura 63 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere .....	67
Figura 64 - Personale IT per genere e livello contrattuale.....	67
Figura 65 - Andamento 2018-2020 del personale IT per genere e livello contrattuale .....	68
Figura 66 - Personale IT per genere e fascia d'età.....	68
Figura 67 - Personale IT per fascia d'età e livello contrattuale .....	69
Figura 68 - Andamento 2018-2020 del personale IT per fascia d'età e livello contrattuale .....	70
Figura 69 - Personale IT per livello contrattuale per classe dimensionale.....	71
Figura 70 - Personale IT per fascia d'età per classe dimensionale .....	71
Figura 71 - Formazione IT: partecipanti, durata e costi.....	72
Figura 72 - Competenze IT: livelli AS IS e TO BE per ambiti di competenza .....	73
Figura 73 - Competenze IT: gap analysis tra AS IS e TO BE.....	74
Figura 74 - Modalità di reperimento competenze IT.....	75
Figura 75 - Forme di lavoro flessibile per il personale (IT e non IT).....	76
Figura 76 - Tipologie di Posti di Lavoro standard.....	77
Figura 77 - Andamento 2018-2020 delle Tipologie di Posti di Lavoro standard .....	77
Figura 78 - Operatività delle banche.....	79
Figura 79 - Modello di sourcing IT prevalente delle banche .....	80
Figura 80 - Proprietà, sviluppo, gestione del Data Center delle banche .....	81
Figura 81 - Proprietà, sviluppo, gestione delle Applicazioni delle banche .....	81
Figura 82 - TCO delle banche per aree tematiche .....	82
Figura 83 - Cash out IT delle banche per aree tematiche .....	83
Figura 84 - TCO delle banche per fattori produttivi.....	83
Figura 85 - I rispondenti .....	87
Figura 86 - I fattori che hanno contribuito a fronteggiare l'emergenza .....	88

Figura 87 – Misure tecniche e/o organizzative adottate.....	89
Figura 88 – Modalità di svolgimento delle attività per processi bancari durante l'emergenza .....	90
Figura 89 – Modalità di svolgimento delle attività IT durante l'emergenza .....	91
Figura 90 – Percentuale iniziative ripianificate/sospese per l'emergenza COVID-19 .....	91
Figura 91 – Cash out IT per fronteggiare l'emergenza COVID-19.....	92
Figura 92 - Rapporti tra le tipologie di costi IT .....	99
Figura 93 - Rappresentatività del campione per fondi intermediati - perimetro CIPA .....	101
Figura 94 - Rappresentatività del campione per sportelli e dipendenti - perimetro CIPA .....	101
Figura 95 - Attività bancaria dei gruppi – posizionamento individuale.....	102
Figura 96 - Attività bancaria dei gruppi per classe dimensionale.....	102
Figura 97 - Variazione individuale tra previsione e consuntivo del TCO 2020 .....	103
Figura 98 - Ripartizione dei costi di integrazione per aree tematiche .....	103
Figura 99 - TCO per aree tematiche per classe dimensionale .....	104
Figura 100 - TCO per aree tematiche per modello di sourcing IT.....	104
Figura 101 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali.....	105
Figura 102 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi A .....	105
Figura 103 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi B .....	106
Figura 104 - TCO per fattori produttivi: gruppi Piccoli .....	106
Figura 105 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Principali.....	107
Figura 106 - Cash out IT per processi: gruppi Principali .....	107
Figura 107 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Medi .....	108
Figura 108 - Cash out IT per processi: gruppi Medi .....	108
Figura 109 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Piccoli .....	109
Figura 110 - Cash out IT per processi: gruppi Piccoli .....	109
Figura 111 - Cash out IT per Run/Change per modello di sourcing IT .....	110
Figura 112 - Cash out IT per Business/Functions e Run/Change per sourcing IT .....	110
Figura 113 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Principali .....	111
Figura 114 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Medi.....	111
Figura 115 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Piccoli.....	112
Figura 116 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Principali .....	113
Figura 117 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Medi .....	114
Figura 118 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Piccoli.....	115
Figura 119 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Principali .....	116
Figura 120 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Medi.....	116
Figura 121 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Piccoli.....	117
Figura 122 - Andamento 2018-2020 del personale IT per genere e fascia d'età .....	117



---

## Indice delle tabelle

Tabella 1 - Classificazione dei gruppi per dimensione e modello di sourcing IT .....	10
Tabella 2 - Cash out IT per interventi di compliance per classe dimensionale dei gruppi ..	33
Tabella 3 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: campione costante di 18 gruppi.	36
Tabella 4 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Principali.....	37
Tabella 5 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 11 gruppi Medi .....	38
Tabella 6 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi Medi A .....	39
Tabella 7 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 4 gruppi Medi B .....	40
Tabella 8 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 4 gruppi Piccoli .....	41
Tabella 9 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 8 gruppi Insourcing.....	42
Tabella 10 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Facility Management..	43
Tabella 11 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi Outsourcing.....	44
Tabella 12 - Indicatori: 42 banche individuali (intero campione).....	85
Tabella 13 - Classificazione dei gruppi per dimensione.....	95
Tabella 14 - Classificazione dei gruppi per modello di sourcing IT.....	96
Tabella 15 - Classificazione delle banche per dimensione o operatività.....	97
Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 19 gruppi (medie di %) .....	118
Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi Principali (medie di %) .....	119
Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 16 gruppi Principali e Medi (medie di %).....	120
Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 11 gruppi Medi (medie di %).....	121
Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi Medi A (medie di %).....	122
Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 4 gruppi Medi B (medie di %).....	123
Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 3 gruppi Piccoli (medie di %).....	124
Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 8 gruppi Insourcing (medie di %) .....	125
Tabella 24 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Facility Management (medie di %) .....	126
Tabella 25 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi in Outsourcing (medie di %) .....	127
Tabella 26 - Ripartizione del TCO: 36 banche singole (medie di %) .....	128
Tabella 27 - Ripartizione del TCO: 6 banche Maggiori (medie di %) .....	129
Tabella 28 - Ripartizione del TCO: 6 banche Grandi (medie di %).....	130
Tabella 29 - Ripartizione del TCO: 5 banche Medie (medie di %) .....	131
Tabella 30 - Ripartizione del TCO: 12 banche Piccole (Piccole A+Piccole B) (medie di %) ..	132
Tabella 31 - Ripartizione del TCO: 3 banche Piccole A (medie di %) .....	133
Tabella 32 - Ripartizione del TCO: 9 banche Piccole B (medie di %) .....	134
Tabella 33 - Ripartizione del TCO: 7 banche a particolare operatività (Private Banking & Corporate and Investment Banking) (medie di %) .....	135





