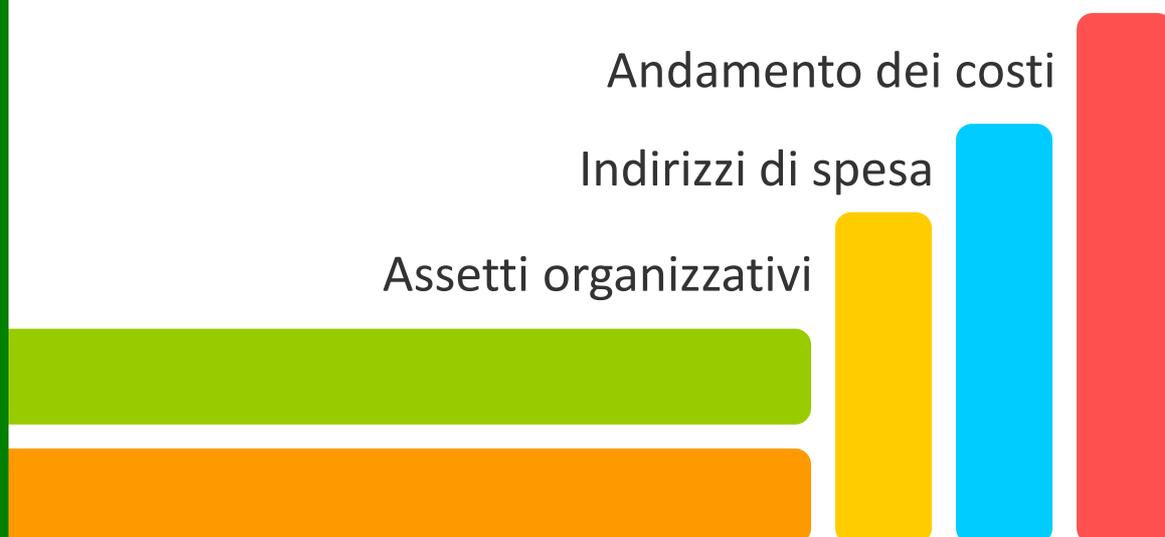


Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano

Profili economici e organizzativi

Esercizio 2018



Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano

Profili economici e organizzativi
Esercizio 2018

Rif. RILECO-2018 – 19

CIPA, 2019

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

Website

www.cipa.it

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

*Coordinamento del gruppo
interbancario*

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



*Membri del gruppo
interbancario*

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

Crédit Agricole Italia	Daniele Andrisani Maria Libera Granatiero Carmine De Bellis
La Cassa di Ravenna	Eleonora Baglioni Alessandro Cela
Mediobanca	Alessandro Campanini Gaetano Di Luca
Unipol Banca	Lorenzo Guerzoni Luca Bettini
Dexia Crediop	Pasquale Tedesco Marco Pavonio
Banca Passadore	Francesco Sbarile

Per l'approfondimento sulla formazione tecnico/specialistica del personale IT ha collaborato Massimo Brandetti del Dipartimento Informatica della Banca d'Italia.

Presentazione

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

La Rilevazione si sviluppa in due distinte indagini.

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

La seconda, riservata ai profili tecnologici e di sicurezza, è rivolta all’analisi delle scelte IT in materia di metodologie, strumenti e tecnologie innovative, utilizzati sia per l’offerta di servizi alla clientela sia a supporto dei processi interni, nonché all’esame dei connessi aspetti di sicurezza informatica; il rapporto sull’indagine tecnologica, centrata di volta in volta su uno specifico tema, è oggetto di una pubblicazione separata.

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

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

IL PRESIDENTE DELLA CIPA

Ebe BULTRINI

IL DIRETTORE GENERALE DELL’ABI

Giovanni SABATINI

Sommario

Sintesi dei risultati dell'indagine	1
Evoluzione del sistema bancario italiano	5
Caratteristiche del campione	7
Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici	9
1.1 Andamento dei costi IT	9
1.2 I costi IT per aree tematiche	16
1.3 I costi IT per fattori produttivi.....	19
1.4 Il <i>cash out</i> IT per aree funzionali e processi.....	22
1.5 Ripartizione del <i>cash out</i> IT tra <i>Run</i> e <i>Change</i>	25
1.6 Finalità del <i>cash out</i> IT per la <i>compliance</i>	28
1.7 Indicatori di costo IT.....	31
Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi.....	41
2.1 Modelli di <i>sourcing</i> IT dei gruppi.....	41
2.2 Modalità di <i>sourcing</i> IT per aree tematiche.....	45
2.3 Modalità di <i>sourcing</i> IT per servizi applicativi.....	47
2.4 Il centro servizi IT	51
2.5 L'innovazione tecnologica.....	52
2.6 Composizione del personale IT	55
2.7 La formazione del personale IT.....	64
2.8 Nuove modalità di lavoro previste per il personale.....	68
Capitolo 3. Banche individuali	71
3.1 Profili organizzativi delle banche	71
3.2 La spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi.....	75
3.3 Indicatori di costo IT.....	77
Capitolo 4. Note metodologiche	79
4.1 Generalità.....	79
4.2 Campione dei gruppi bancari	79
4.3 Campione delle banche individuali	83
4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT	86
Appendice	89

Indice delle figure

Figura 1 - Rappresentatività del campione dei gruppi per totale attivo	7
Figura 2 - Attività bancaria.....	8
Figura 3 - Andamento del TCO.....	9
Figura 4 - Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2018	10
Figura 5 - Andamento del TCO per classe dimensionale	11
Figura 6 - Andamento del TCO per classe dimensionale al netto dei costi di integrazione	11
Figura 7 - Variazione percentuale individuale del TCO 2018/2017	12
Figura 8 - Fasce di variazione 2018/2017 del TCO per classe dimensionale	12
Figura 9 - Principali cause di aumento del TCO	13
Figura 10 - Principali cause di riduzione del TCO.....	13
Figura 11 - Andamento dei costi di integrazione 2014-2018 e previsione 2019.....	14
Figura 12 - Andamento individuale dei costi di integrazione 2014-2018 e previsione 2019	15
Figura 13 - Ripartizione dei costi di integrazione per aree tematiche	15
Figura 14 - TCO per aree tematiche.....	16
Figura 15 - <i>Cash out</i> IT per aree tematiche	17
Figura 16 - <i>Cash out</i> IT individuale per la sicurezza e stima	17
Figura 17 - Confronto tra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche	18
Figura 18 - Andamento 2016-2018 del TCO per aree tematiche	18
Figura 19 - TCO per fattori produttivi	19
Figura 20 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali e Medi.....	20
Figura 21 - Andamento 2014-2018 e previsione 2019 del TCO per fattori produttivi	21
Figura 22 - Confronto 2016-2018 del TCO per fattori produttivi	21
Figura 23 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali	23
Figura 24 - <i>Cash out</i> IT per processi e aree funzionali	24
Figura 25 - Andamento 2016-2018 del <i>Cash out</i> IT per processi e aree funzionali.....	25
Figura 26 - <i>Cash out</i> IT per processi e <i>Run/Change</i>	25
Figura 27 - <i>Cash out</i> IT per <i>Run/Change</i> per classe dimensionale	26
Figura 28 - <i>Cash out</i> IT per <i>Business/Functions</i> e <i>Run/Change</i> per classe dimensionale....	27
Figura 29 - Quote percentuali di <i>cash out</i> IT per la <i>compliance</i>	28
Figura 30 - Ripartizione del <i>cash out</i> IT per interventi di <i>compliance</i>	29
Figura 31 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i>	30
Figura 32 - Modello di <i>sourcing</i> IT di riferimento	42
Figura 33 - Modello di <i>sourcing</i> IT di riferimento per classe dimensionale	42
Figura 34 - Caratterizzazione del fornitore IT prevalente dei gruppi in <i>Outsourcing, Full outsourcing, Facility management</i>	43
Figura 35 - Collaborazione con aziende <i>fintech</i>	44
Figura 36 - Forme di collaborazione con aziende <i>fintech</i>	44

Figura 37 - Ambiti di collaborazione con aziende <i>fintech</i>	45
Figura 38 - Collocazione delle attività di sviluppo/evoluzione dei servizi IT per aree tematiche	46
Figura 39 - Collocazione delle attività di manutenzione/gestione corrente dei servizi IT per aree tematiche	46
Figura 40 - Modifiche dell'assetto di <i>sourcing</i> IT per aree tematiche	47
Figura 41 - Modalità di <i>sourcing</i> per servizi applicativi	48
Figura 42 - Modalità di <i>sourcing</i> per ambiti applicativi	49
Figura 43 - <i>Deployment model</i> per servizi applicativi	50
Figura 44 - Attività di centro servizi IT fuori dal gruppo bancario	51
Figura 45 - Fornitura di servizi IT a entità esterne al gruppo bancario.....	51
Figura 46 - Tipologia dei servizi IT forniti a entità fuori dal gruppo bancario.....	52
Figura 47 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche	53
Figura 48 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi.....	54
Figura 49 - Rapporto personale IT / totale dipendenti	55
Figura 50 - Andamento 2015-2018 del rapporto personale IT / totale dipendenti	56
Figura 51 - Personale IT per aree tematiche e funzioni trasversali	57
Figura 52 - Ripartizione percentuale tra FTE interni ed esterni per aree tematiche.....	58
Figura 53 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT.....	59
Figura 54 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere	60
Figura 55 - Personale IT per genere e livello contrattuale.....	60
Figura 56 - Andamento 2016-2018 del personale IT per genere e livello contrattuale	61
Figura 57 - Personale IT per genere e fascia d'età.....	61
Figura 58 - Personale IT per fascia d'età e livello contrattuale	62
Figura 59 - Personale IT per livello contrattuale per classe dimensionale	63
Figura 60 - Personale IT per fascia d'età per classe dimensionale	63
Figura 61 - Frequenza di pianificazione della formazione tecnica.....	64
Figura 62 - Frequenza di pianificazione della formazione tecnica - classe dimensionale ..	64
Figura 63 - Dipendenti IT partecipanti a iniziative formative IT	65
Figura 64 - Giorni persona di formazione IT per dipendente IT	65
Figura 65 - Giorni persona di formazione IT per dipendente IT partecipante.....	66
Figura 66 - Iniziative formative con certificazione	66
Figura 67 - Tipologia di iniziative formative IT	66
Figura 68 - Utilizzo metodologia/standard per la classificazione delle competenze IT	67
Figura 69 - Livelli di adozione per singola modalità di reperimento <i>skill</i>	67
Figura 70 - Livello medio di adozione delle modalità di reperimento <i>skill</i>	68
Figura 71 - Lavoro flessibile per il personale (IT e non IT)	68
Figura 72 - Forme di lavoro flessibile per il personale (IT e non IT).....	69
Figura 73 - Tipologie di Posti di lavoro standard	69
Figura 74 - Operatività delle banche.....	71
Figura 75 - Ripartizione delle banche in base all'operatività.....	72
Figura 76 - Attività bancaria delle banche mono-operative	72
Figura 77 - Modello di <i>sourcing</i> IT prevalente delle banche.....	73
Figura 78 - Proprietà, sviluppo, gestione del <i>Data Center</i>	74
Figura 79 - Proprietà, sviluppo, gestione delle Applicazioni delle banche	74
Figura 80 - TCO delle banche per aree tematiche	76
Figura 81 - TCO delle banche per fattori produttivi.....	76

Figura 82 - Rapporti tra le tipologie di costi IT	86
Figura 83 - Rappresentatività del campione per fondi intermediati - perimetro CIPA	89
Figura 84 - Rappresentatività del campione per sportelli e dipendenti - perimetro CIPA..	89
Figura 85 - Attività bancaria per classe dimensionale	90
Figura 86 - Variazione individuale tra previsione e consuntivo del TCO 2018	90
Figura 87 - Ripartizione percentuale media dei costi di integrazione per aree tematiche .	91
Figura 88 - TCO per aree tematiche: gruppi Principali	91
Figura 89 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi A.....	92
Figura 90 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi B.....	92
Figura 91 - TCO per aree tematiche: gruppi Altri	93
Figura 92 - <i>Cash out</i> IT individuale per la sicurezza e stima per modello di <i>sourcing</i> IT	93
Figura 93 - Confronto tra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche: gruppi Principali.....	94
Figura 94 - Confronto tra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche: gruppi Medi A	94
Figura 95 - Confronto fra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche: gruppi Medi B	95
Figura 96 - Confronto fra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche: gruppi Altri	95
Figura 97 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali.....	96
Figura 98 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi A.....	96
Figura 99 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi B	97
Figura 100 - TCO per fattori produttivi: gruppi Altri.....	97
Figura 101 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Principali.....	98
Figura 102 - <i>Cash out</i> IT per processi e aree funzionali: gruppi Principali.....	98
Figura 103 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Medi	99
Figura 104 - <i>Cash out</i> IT per processi e aree funzionali: gruppi Medi	99
Figura 105 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Altri.....	100
Figura 106 - <i>Cash out</i> IT per processi e aree funzionali: gruppi Altri.....	100
Figura 107 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i> : gruppi Principali	101
Figura 108 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i> : gruppi Medi.....	101
Figura 109 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i> : gruppi Altri	102
Figura 110 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Principali	103
Figura 111 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Medi	104
Figura 112 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Altri	105
Figura 113 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Principali	106
Figura 114 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Medi.....	106
Figura 115 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Altri	107
Figura 116 - Andamento 2016-2018 del personale IT per genere e fascia d'età	107
Figura 117 - Andamento 2016-2018 del personale IT per fascia d'età e livello contrattuale	108

Indice delle tabelle

Tabella 1 - <i>Cash out</i> IT per interventi di <i>compliance</i> per classe dimensionale dei gruppi ..	29
Tabella 2 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: campione costante di 19 gruppi.	32
Tabella 3 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Principali.....	33
Tabella 4 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 10 gruppi Medi	34
Tabella 5 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Medi A	35
Tabella 6 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 4 gruppi Medi B	36
Tabella 7 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Altri.....	37
Tabella 8 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi <i>Insourcing</i>	38
Tabella 9 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi <i>Facility Management</i> ...	39
Tabella 10 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi <i>Outsourcing</i>	40
Tabella 11 - Indicatori: 45 banche individuali (intero campione).....	78
Tabella 12 - Classificazione dei gruppi per dimensione.....	81
Tabella 13 - Classificazione dei gruppi per modello di <i>sourcing</i> IT	82
Tabella 14 - Classificazione delle banche per dimensione	83
Tabella 15 - Ripartizione del TCO: 18 gruppi (medie di %)	109
Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi Principali (medie di %)	110
Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 10 gruppi Medi (medie di %).....	111
Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Medi A (medie di %).....	112
Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 4 gruppi Medi B (medie di %).....	113
Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 3 gruppi Altri (medie di %)	114
Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 6 banche Maggiori (medie di %)	115
Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 5 banche Grandi (medie di %).....	116
Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 8 banche Medie (medie di %)	117
Tabella 24 - Ripartizione del TCO: 4 banche Piccole A (medie di %)	118
Tabella 25 - Ripartizione del TCO: 8 banche Piccole B (medie di %)	119
Tabella 26 - Ripartizione del TCO: 8 banche a particolare operatività (<i>Private Banking & Corporate and Investment Banking</i>) (medie di %).....	120

Sintesi dei risultati dell'indagine

La Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano – Profili economici e organizzativi per il 2018 conferma il *trend* positivo della spesa IT riscontrato a partire dal 2014.

Hanno partecipato alla Rilevazione 20 gruppi bancari e 45 banche, di cui 6 non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non esaminati. Il campione “gruppi”¹ rappresenta complessivamente il 92,4% dell’insieme dei gruppi bancari italiani in termini di totale attivo².

Dal punto di vista dell’operatività bancaria, la maggior parte dei gruppi svolge prevalentemente attività di tipo *retail*, che mediamente costituisce il 68,9% dell’operatività complessiva.

Gruppi bancari

Il 2018 segna un aumento, seppure contenuto, dell’impegno economico sostenuto dai gruppi bancari per l’IT: l’andamento del *Total Cost of Ownership* - TCO (spese correnti più ammortamenti) complessivo, con riferimento a un campione costante di 19 gruppi, si attesta a 4.427 milioni di euro, con un incremento dello 0,8% rispetto al 2017.

Anche se la percentuale di crescita appare relativamente limitata, occorre considerare che cinque gruppi hanno sostenuto nel 2017 costi IT di integrazione dovuti a importanti operazioni di fusione/incorporazione e che il valore di partenza risulta quindi significativamente elevato. L’andamento del TCO, ricalcolato senza costi di integrazione, evidenzia una crescita del 3,8%, in linea con quella del 2017.

Nel 2018 i costi di integrazione si riducono notevolmente: cinque gruppi li dichiarano per un totale di 29,1 milioni di euro (154,7 milioni di euro nel 2017), corrispondenti a circa il 3% del relativo TCO.

Le previsioni del TCO per il 2019, sempre a campione costante, confermano il *trend* positivo, con un aumento pari al 3,3%.

I quattordici gruppi che hanno segnalato un incremento del TCO complessivo indicano come motivo prevalente l’avvio di nuovi progetti, seguito dall’aumento dell’operatività. Per i sei gruppi che hanno registrato una riduzione del TCO, la motivazione principale è la realizzazione di *saving* su prodotti, servizi e consumi.

La ripartizione del TCO “per aree tematiche”, con riferimento a un campione di 18 gruppi, conferma che le maggiori quote dei costi IT sono assorbite dalle aree Applicazioni (50,3%) e *Data Center* (20,4%).

La ripartizione per “fattori produttivi”, relativa all’intero campione, evidenzia che la quota media di spesa attribuita ai Servizi da terzi costituisce oltre la metà dei costi IT complessivi (53,5%); l’altra metà è suddivisa tra *Software* (22,4%), Personale interno (12,7%) e *Hardware* (9,9%).

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

² Il totale attivo considerato, al 31.12.2018, 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). A partire dal 2018, le segnalazioni di vigilanza consolidate vengono effettuate secondo le nuove regole EBA (*European Banking Authority*).

L'analisi dell'andamento del TCO in valori assoluti per fattori produttivi, su un campione costante di 19 gruppi, mostra un *trend* in crescita per Servizi da terzi negli ultimi anni. La stessa analisi, in percentuale, evidenzia un aumento per i Servizi da terzi (da 48,75% a 52,54%) e una diminuzione del *Software* (da 25,34% a 22,89%) e del Personale interno (da 13,31% a 12,67%).

Analizzando il *cash out* IT (spese correnti più investimenti) 2018 per aree funzionali³, con riferimento a un campione di 19 gruppi rispondenti, si osserva che oltre la metà della spesa è impiegata nei Processi di *Operations* (50,5%); seguono i Processi di supporto (23,7%) e i Processi di *marketing*, commerciali e *customer service* (16,8%) e, da ultimo, i Processi di governo (9,1%).

Rimane pressoché invariata, come nei tre precedenti esercizi, la ripartizione del *cash out* IT tra le attività orientate al *Business*, che assorbono i due terzi della quota, e quelle per il supporto e governo dell'azienda, indicate come *Functions*, limitate a un terzo.

Il 60,9% del *cash out* IT è impegnato per la gestione corrente delle attività (*run*) e il 39,1% è dedicato all'innovazione (*change*).

Per quanto riguarda la spesa relativa alla Sicurezza IT, emerge una quota media di *cash out* IT pari al 2,77%. Alcuni gruppi hanno integrato il valore fornito con una stima percentuale relativa a spese per la sicurezza informatica che non è stato possibile scorporare; la media di *cash out*, comprensiva dei valori stimati, si attesta al 3,56%, valore che appare ancora sottodimensionato.

La quota complessiva riservata agli interventi informatici di *compliance* rappresenta, in media, il 12,04% del totale del *cash out* IT. La maggior percentuale di tale spesa è assorbita dagli adeguamenti alla Normativa mercati finanziari (2,55%), seguiti da quelli connessi con la Vigilanza della Banca d'Italia, della BCE e dell'EBA (2,38%) e con la Normativa contabile/fiscale (1,85%). In particolare, si evidenziano quest'anno anche gli adeguamenti connessi con la *Privacy* (0,91%), ambito interessato dagli effetti del GDPR (*General Data Protection Regulation*), che raddoppia la quota rispetto all'anno precedente.

Il *trend* del TCO e del *cash out* IT si riflette anche sull'andamento degli indicatori di costo, calcolati confrontando i costi IT con le principali grandezze di conto economico e operative. Tali indicatori sono stati elaborati anche suddividendo il campione per classe dimensionale e per modello di *sourcing* IT.

L'analisi sui profili organizzativi evidenzia che il 35% dei gruppi mantiene internamente il governo delle infrastrutture e delle applicazioni, identificandosi nel modello *Insourcing*, il 35% si colloca nel modello *Facility management*, il 10% nel modello *Outsourcing* e il 20% nel *Full Outsourcing* con un unico fornitore.

Nel biennio 2017-2018 quattro gruppi hanno apportato parziali modifiche al loro assetto per la gestione di servizi IT: uno ha internalizzato alcuni servizi e tre invece hanno fatto ricorso a forme di esternalizzazione o *joint-venture* con IT *vendor*. Nel biennio 2019-2020 sei gruppi hanno pianificato modifiche al proprio assetto di *sourcing*.

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

L'analisi sulla collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT conferma l'orientamento a mantenere all'interno del settore informatico le funzioni che rivestono un'importanza strategica per l'IT quali: Definizione delle architetture IT (90% dei gruppi), *Disaster Recovery* (80%), IT *Performance* e *SLA management* (70%) e Sicurezza IT (65%). Tra le funzioni collocate prevalentemente fuori dal settore IT si conferma l'IT *Procurement* (50%).

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

Nel 2018, il 55% del campione ha fornito servizi IT anche all'esterno del gruppo, esclusivamente in ambito nazionale. I servizi riguardano prevalentemente la Gestione *Server Farm*, lo Sviluppo e manutenzione delle applicazioni e il *Disaster Recovery*.

L'85% dei gruppi include nella propria strategia IT il ricorso ad aziende *fintech*: il 25% vi collabora in forma continuativa, il 35% in modalità occasionale e il 25% lo prevede nel biennio 2019-2020. La collaborazione avviene perlopiù sulla base di accordi commerciali, soprattutto nei servizi di pagamento, investimento e credito.

La Gestione dei canali di contatto con la clientela risulta, come nel 2017, il processo maggiormente coinvolto da interventi di innovazione tecnologica: oltre il 50% dei gruppi ha introdotto nuovi prodotti o servizi e il 30% ha migliorato quelli esistenti. A seguire si collocano Incassi e pagamenti e Pianificazione e sviluppo commerciale.

L'utilizzo del *cloud*, in modalità *public* e *hybrid*, è maggiormente diffuso per alcuni specifici servizi quali Personale (HRM), Posta elettronica e *Social* aziendale.

L'analisi sul personale evidenzia che il rapporto tra il numero dei dipendenti IT e l'intera compagine, con riferimento all'intero campione, è pari in media al 4,0%.

La maggior parte del personale IT opera nell'area Applicazioni, dove arriva a rappresentare in media, in termini di *Full Time Equivalent* - FTE, il 59,9% di tutto il personale informatico; il 21,7% del personale IT è ripartito tra *Data Center* (10,7%), Sistemi periferici (4,1%), Sicurezza IT (4,9%) e Sistemi trasmissivi (2,0%). Il restante 18,5% viene distribuito nelle Funzioni trasversali.

La metà del personale IT (50,7%) si concentra nella fascia d'età tra i 35 e i 49 anni, il 31,9% ha un'età compresa tra 50 e 60 anni e il 3,5% supera i 60, mentre solo il 13,8% ha meno di 35 anni. La percentuale di Dirigenti è pari al 2,2%; i restanti dipendenti si dividono equamente tra il ruolo contrattuale delle Aree professionali (45,5%) e quello dei Quadri-direttivi (52,3%).

La presenza delle donne rimane minoritaria rispetto a quella degli uomini in tutti i ruoli contrattuali e diminuisce al salire nella gerarchia, passando dal 35,3% delle Aree professionali al 15,5% tra i Dirigenti. La presenza femminile diminuisce gradualmente anche al crescere dell'età, passando dal 32,2% delle *under 35* al 16,1% delle *over 60*.

Quest'anno la Rilevazione approfondisce il tema della formazione tecnico/specialistica del personale IT, analizzando gli aspetti organizzativi e le metodologie adottate. Le competenze tecniche del personale, infatti, rivestono un ruolo chiave per far fronte al processo di innovazione che investe l'informatica.

Dai dati rilevati risulta che la pianificazione delle iniziative formative per il personale avviene con cadenza annuale (anche con momenti di revisione/integrazione) per il 65% del campione, semestrale per il 5% e per il 30% nel continuo.

I dipendenti IT che partecipano a iniziative formative di tipo tecnico sono, in media, il 67,8% per 2,4 giornate/persona all'anno. Le iniziative formative che prevedono una certificazione sono, in media, circa il 10% del totale. Il 74% dei corsi è erogato in presenza, mentre i corsi di tipo *e-learning* e *online* sono il 15%.

Circa un quarto dei gruppi utilizza una metodologia e/o uno standard di classificazione delle competenze IT per la selezione del personale tecnico, per la formazione e per il ricorso a risorse esterne.

Nel reperimento degli *skill* IT da allocare su ambiti tecnologici innovativi, prevale l'orientamento a formare il personale interno e il ricorso a risorse esterne specializzate; scarsa la propensione ad assumere personale da formare.

Quanto alle nuove modalità di lavoro, lo *smart working* con dispositivi aziendali è molto diffuso: dodici gruppi lo consentono fuori dalla sede aziendale, uno lo sta sperimentando e tre ne prevedono l'utilizzo entro il 2020; meno diffusi risultano il telelavoro e il lavoro da remoto con dispositivi personali (BYOD).

Banche individuali

Il campione esaminato nell'analisi individuale è costituito da 45 banche - di cui 6 "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non partecipanti alla Rilevazione - che rappresentano il 66,2% dell'intero sistema bancario in termini di fondi intermediati.

Il *retail banking* rappresenta l'attività prevalente, con una percentuale media del 57%; seguono il *corporate and investment banking* (28%) e il *private banking* (11%).

Solo il 7% delle banche gestisce al proprio interno le infrastrutture del *Data Center* e le applicazioni, adottando un modello *Insourcing*, l'83% ricorre all'*Outsourcing*, di cui per il 47% con unico fornitore (*Full Outsourcing*), e il restante si basa su un modello "misto", affida cioè all'esterno le infrastrutture del *Data Center* e mantiene internamente la gestione delle applicazioni (*Facility management*).

La ripartizione del TCO per aree tematiche, su un campione di 39 banche, mostra che le Applicazioni assorbono oltre la metà del TCO (52,7%) e il *Data Center* ne raccoglie poco meno di un quarto (22,3%); seguono Sistemi periferici (11,2%) e Sistemi trasmissivi (6,8%). I costi per la Sicurezza IT si attestano al 3,1%.

L'analisi sulla ripartizione dei costi IT per fattori produttivi indica che il 78,2% del TCO è destinato a Servizi da terzi, forniti per il 55,7% dal gruppo bancario di appartenenza e per il 22,5% da una Società esterna.

Evoluzione del sistema bancario italiano⁴

Nel 2018 il tasso di crescita dei prestiti, seppure ancora contenuto, è stato il più elevato dall'avvio della crisi dei debiti sovrani. Dalla seconda parte dell'anno il peggioramento del quadro macroeconomico e finanziario si è tuttavia riflesso rapidamente nella dinamica del credito alle imprese. La consistenza dei crediti deteriorati si è notevolmente ridotta sia in termini assoluti, sia in rapporto al totale dei finanziamenti in seguito a rilevanti operazioni di cessione. La riduzione delle rettifiche di valore sui crediti e, in misura minore, il contenimento dei costi operativi hanno favorito l'aumento della redditività.

La redditività delle banche e dei gruppi italiani continua a essere positiva: il rendimento del capitale (*return on equity*, ROE), al netto dei proventi di natura straordinaria, è salito al 5,7% dal 4,1% del 2017. Il miglioramento è dovuto principalmente al calo delle rettifiche di valore sui crediti, che ha portato il costo medio del rischio allo 0,7% (livello più basso dell'ultimo decennio), ma anche alla riduzione dei costi operativi, diminuiti del 3,9%.

Il margine di intermediazione è rimasto sostanzialmente invariato rispetto al 2017 (0,6%); sono aumentati il margine di interesse (5,5%) e le commissioni nette (1,5%), mentre si sono ridotti gli utili da negoziazione e da cessione di attività finanziarie (-4,1%).

La struttura dell'industria bancaria italiana - Al 31 dicembre 2018 erano attive in Italia 505 banche: 100 incluse in 58 gruppi bancari, 327 banche non appartenenti a gruppi e 78 filiali di banche estere. La categoria più numerosa tra le banche non appartenenti a gruppi è quella delle banche di credito cooperativo (261), interessate da una riforma del settore non ancora conclusa nel 2018, seguite dalle banche costituite in forma di società per azioni (52) e dalle banche popolari (14). Il numero di banche attive si è ridotto di 33 unità rispetto a un anno prima.

Prosegue la riorganizzazione delle banche italiane sulle modalità di offerta dei propri servizi alla clientela. Continua la riduzione del numero di sportelli e dipendenti: tra il 2008 e il 2018 il numero di sportelli è sceso di un quarto (a 25.400) e quello dei dipendenti di poco meno di un quinto (a 280.000). Prosegue la diffusione dei canali distributivi digitali; alla fine del 2018 la clientela che può accedere ai servizi bancari attraverso canali digitali ha raggiunto il 74,6%, di cui il 90% con funzioni dispositive.

⁴ Fonte: Banca d'Italia, Relazione annuale per il 2018.

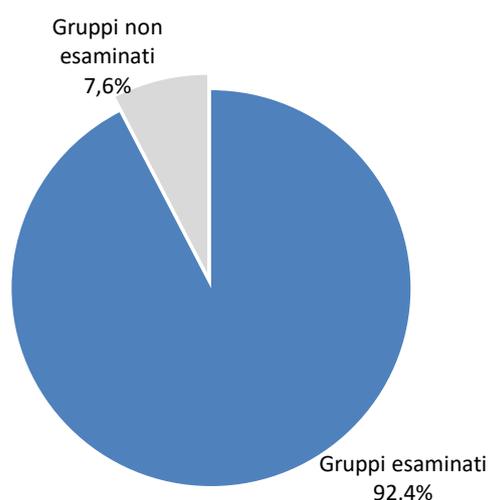
Caratteristiche del campione

Il campione della “Rilevazione sull’IT nel sistema bancario italiano – Profili economici e organizzativi – Esercizio 2018” è costituito, come di consueto, da gruppi bancari e banche.

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

Hanno partecipato alla Rilevazione 20 gruppi, che rappresentano il 92,4% dell’insieme dei gruppi bancari in termini di totale attivo⁵ (cfr. Figura 1), e 45 banche, di cui 6 “singole”, ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli invitati a partecipare.

Figura 1 - Rappresentatività del campione dei gruppi per totale attivo



In Appendice è riportata la rappresentatività del campione, rispetto all’intero sistema bancario, in termini di fondi intermediati e di numero di sportelli e dipendenti, con riferimento al perimetro CIPA (cfr. Figura 83 e Figura 84).

Anche quest’anno si conferma il criterio di classificazione dei gruppi bancari per dimensione operativa, in base al quale il campione viene suddiviso in:

- 5 gruppi Principali;
- 10 gruppi Medi, suddivisi in 6 Medi A e 4 Medi B;
- 5 gruppi Altri⁶.

⁵Il totale attivo considerato, al 31.12.2018, 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). A partire dal 2018, le segnalazioni di vigilanza consolidate vengono effettuate secondo le nuove regole EBA (*European Banking Authority*).

⁶Cfr. par. 4.2 - Campione dei gruppi bancari.

Inoltre, nel presente esercizio, è stato aggiunto il criterio di classificazione basato sul modello di *sourcing* IT. Sono stati utilizzati tre modelli per caratterizzare l'assetto di riferimento⁷ adottato dai gruppi per il *sourcing* dell'IT:

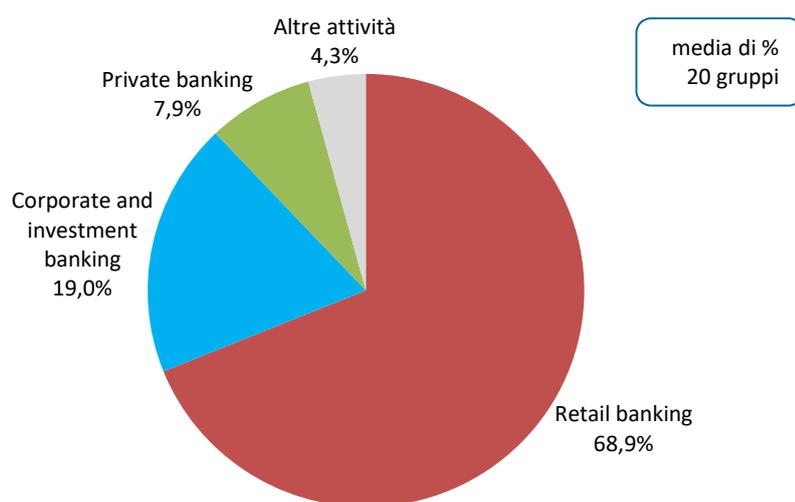
- **Insourcing:** le infrastrutture del *Data Center* (*Hardware* e *Software* di base) e le applicazioni sono gestite all'interno del perimetro CIPA;
- **Facility management:** le infrastrutture del *Data Center* (*Hardware* e *Software* di base) sono gestite da un fornitore esterno⁸ e le applicazioni all'interno del perimetro CIPA;
- **Outsourcing:** le infrastrutture del *Data Center* (*Hardware* e *Software* di base) e le applicazioni sono gestite da uno o più fornitori esterni.

Secondo questa classificazione i 20 gruppi del campione sono distribuiti in:

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

Dal punto di vista dell'operatività bancaria, analizzata sulla base del margine di intermediazione riferito al perimetro CIPA, come lo scorso esercizio, si rileva che la maggior parte dei gruppi svolge prevalentemente attività di tipo *retail*: mediamente, il *retail banking* costituisce il 68,9% dell'operatività complessiva, il *corporate and investment banking* il 19%, il *private banking* il 7,9%, mentre altre forme di operatività sono residuali⁹ (cfr. Figura 2).

Figura 2 - Attività bancaria



In Appendice è riportata l'analisi dell'attività bancaria per classe dimensionale (cfr. Figura 85).

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

⁸ Fornitore esterno: componente del gruppo esterna al perimetro CIPA, altra banca o altro gruppo bancario, consorzio di banche, IT *vendor*.

⁹ Es. finanza, *asset liability management*, tesoreria, servizi per enti pubblici.

Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici

1.1 Andamento dei costi IT

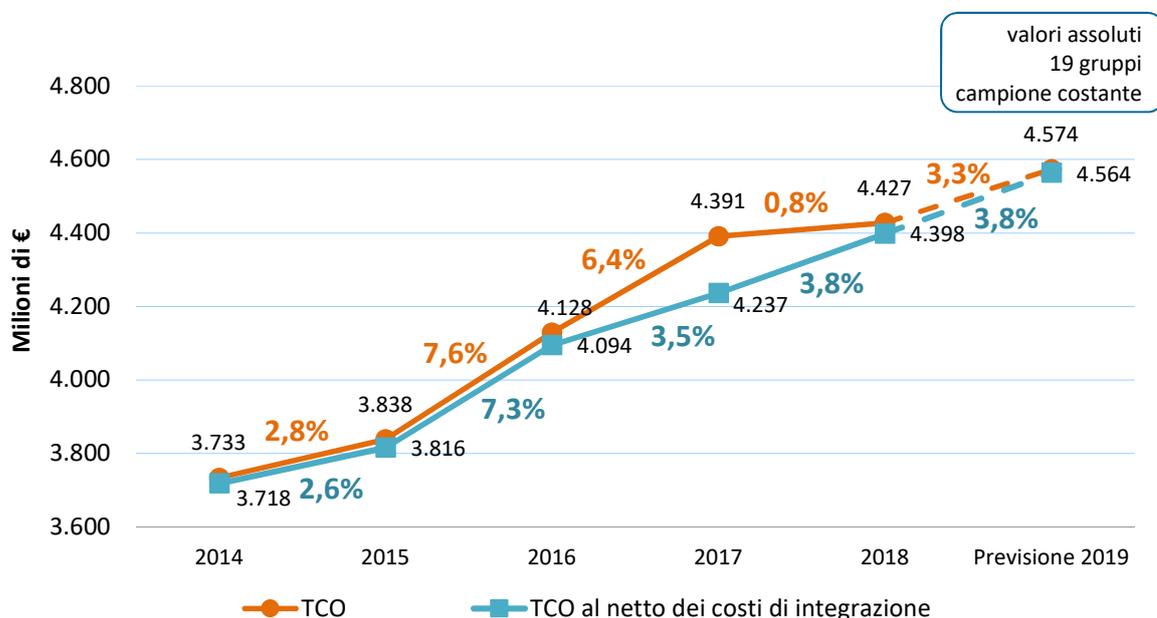
Nel presente paragrafo vengono analizzati l'andamento complessivo dei costi IT¹⁰ e quello dei costi di integrazione, sostenuti a seguito di operazioni di fusione/incorporazione.

1.1.1 Andamento del TCO

Il TCO complessivo per l'esercizio 2018, con riferimento a un campione costante di 19 gruppi¹¹, si attesta a 4.427 milioni di euro, con un incremento dello 0,8% rispetto al 2017. Al netto dei costi di integrazione¹², il TCO si attesta a 4.398 milioni di euro, evidenziando una crescita del 3,8%, in linea con i valori dell'anno precedente. Dunque, l'apparente lieve aumento del TCO complessivo è da ricondurre agli effetti del completamento di operazioni di fusione/incorporazione avvenute nel biennio precedente e che hanno comportato nel 2017 significativi costi di integrazione.

Le previsioni per il 2019, sempre a campione costante, confermano il *trend* positivo, con un aumento dei costi pari al 3,3% (cfr. Figura 3).

Figura 3 - Andamento del TCO



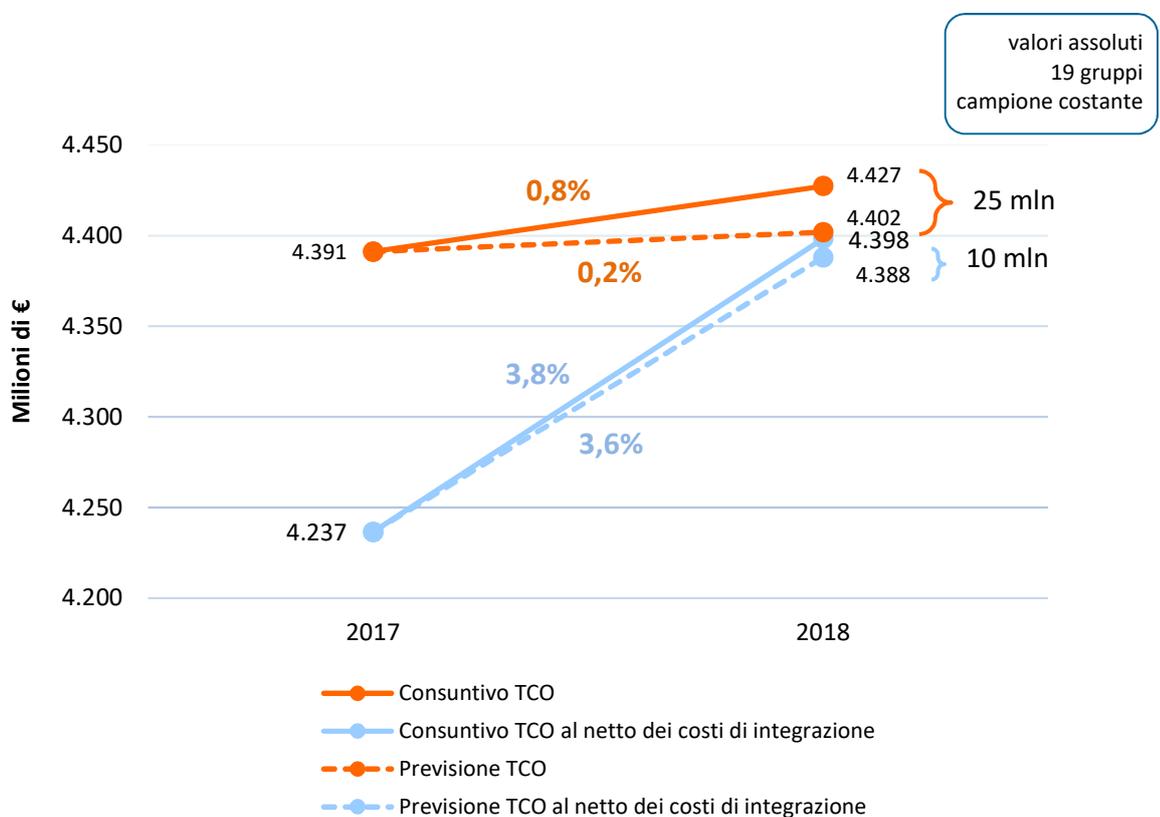
¹⁰ Con il termine "costi" si fa riferimento al TCO (*Total Cost of Ownership*), cioè l'insieme di spese correnti e ammortamenti, incluse le svalutazioni (Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT).

¹¹ Il campione costante è costituito dai gruppi partecipanti che hanno fornito il TCO per tutti gli anni dal 2014 al 2018.

¹² Per maggiori dettagli cfr. par. 1.1.2 - Andamento dei costi di integrazione.

Con riferimento allo stesso campione costante di 19 gruppi, si osserva che l'aumento del TCO rilevato a consuntivo risulta in linea con quello preventivato nell'anno precedente: la stima per il 2018 prefigurava infatti un aumento dello 0,2% rispetto al 2017, a fronte di un aumento effettivo dello 0,8% (cfr. Figura 4).

Figura 4 - Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2018



In Appendice è riportata la variazione percentuale individuale tra consuntivo e previsione del TCO 2018 (cfr. Figura 86).

L'andamento del TCO per classe dimensionale evidenzia che la crescita contenuta dell'intero campione è determinata dal *trend* dei gruppi Principali, che assorbono oltre i due terzi dei costi totali e che presentano una diminuzione del 3,46%; i gruppi Medi registrano un *trend* di crescita decisamente elevato (+10,59%) e i gruppi Altri, che incidono in misura ridotta sull'andamento complessivo in ragione della loro minore dimensione economica, indicano un aumento del 6,64% (cfr. Figura 5).

È importante sottolineare che il *trend* negativo dei gruppi Principali è legato alle operazioni di fusione/incorporazione che hanno comportato costi sostenuti nel biennio precedente: l'analisi del TCO per classe dimensionale al netto dei costi di integrazione mostra infatti che anche i gruppi Principali presentano un aumento del TCO, seppure più contenuto (+0,73%), rispetto ai gruppi Medi (+10,85%) e Altri (+6,64%) (cfr. Figura 6).

Figura 5 - Andamento del TCO per classe dimensionale

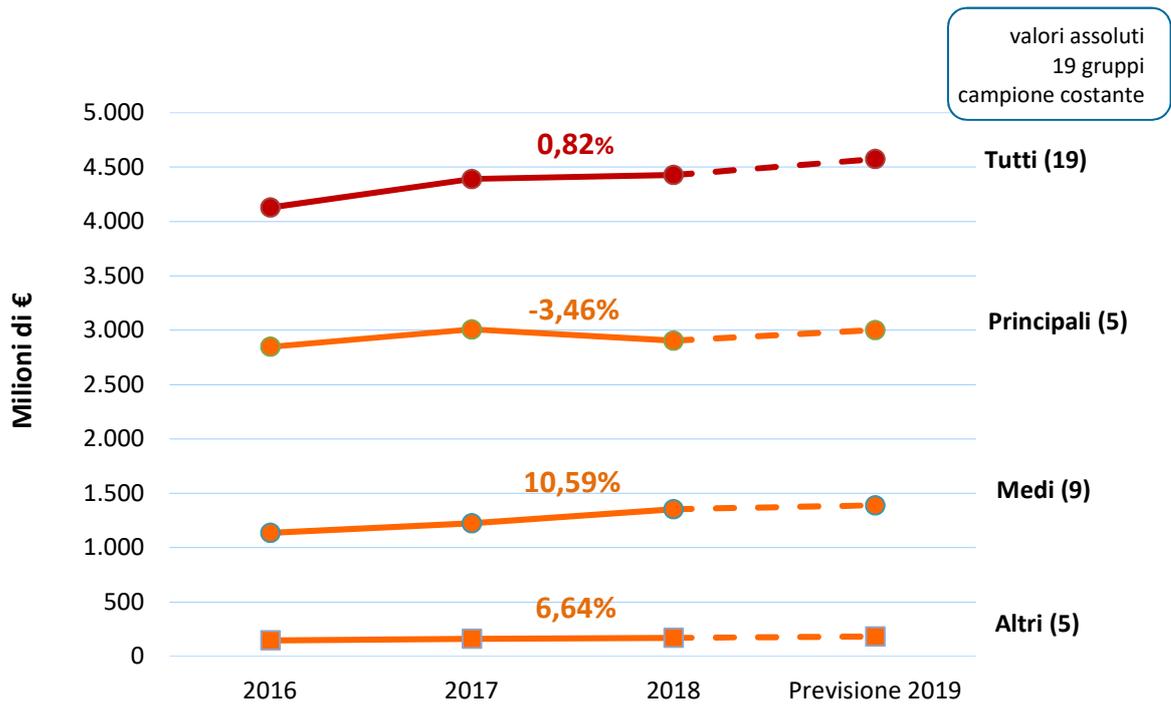
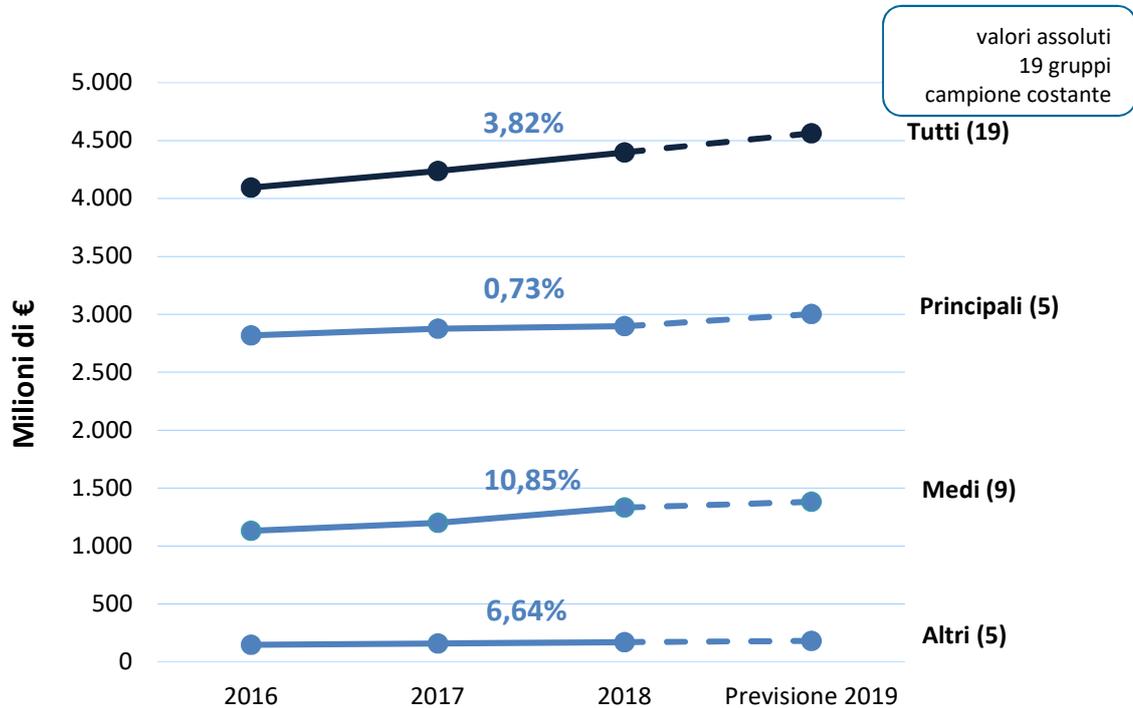


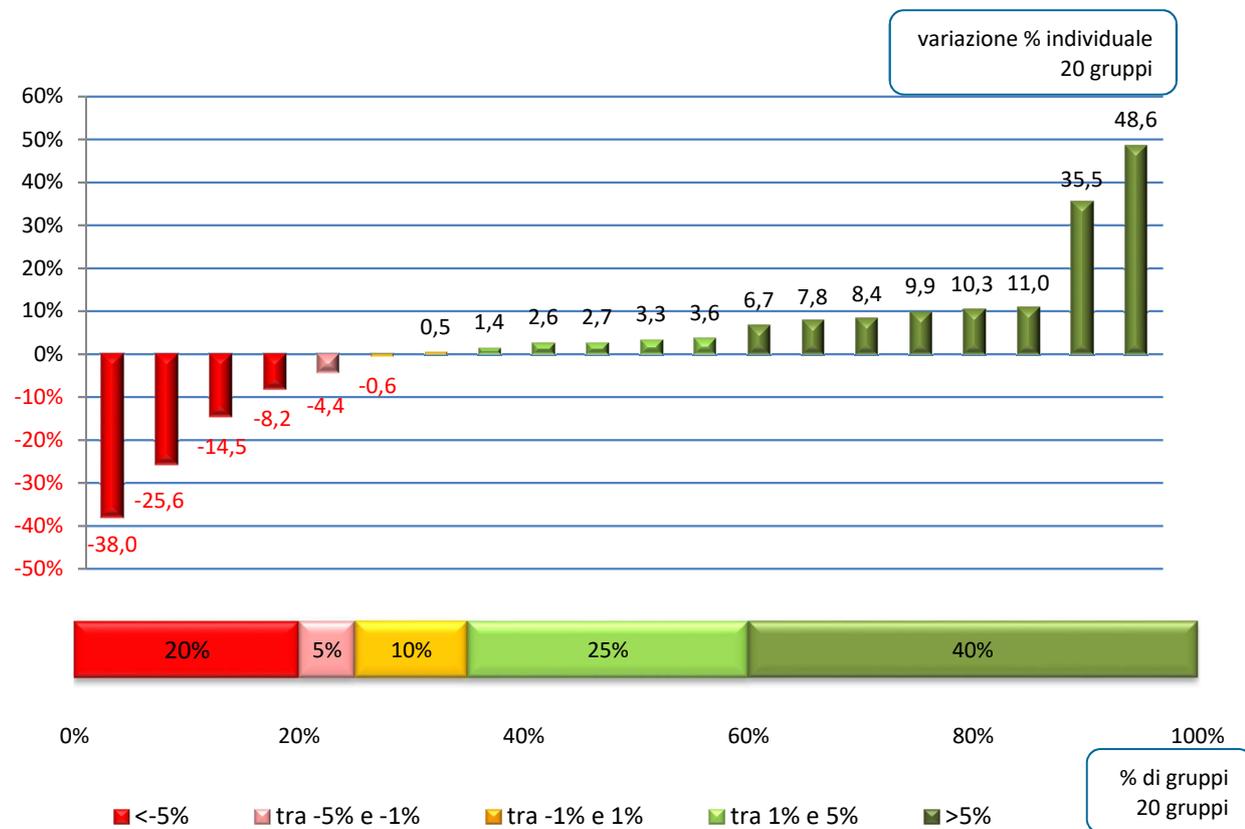
Figura 6 - Andamento del TCO per classe dimensionale al netto dei costi di integrazione



Analizzando le variazioni percentuali del TCO 2018/2017 per ogni gruppo, si osservano situazioni piuttosto diversificate, da un minimo di -38% a un massimo di +48,6%. I costi IT aumentano per il

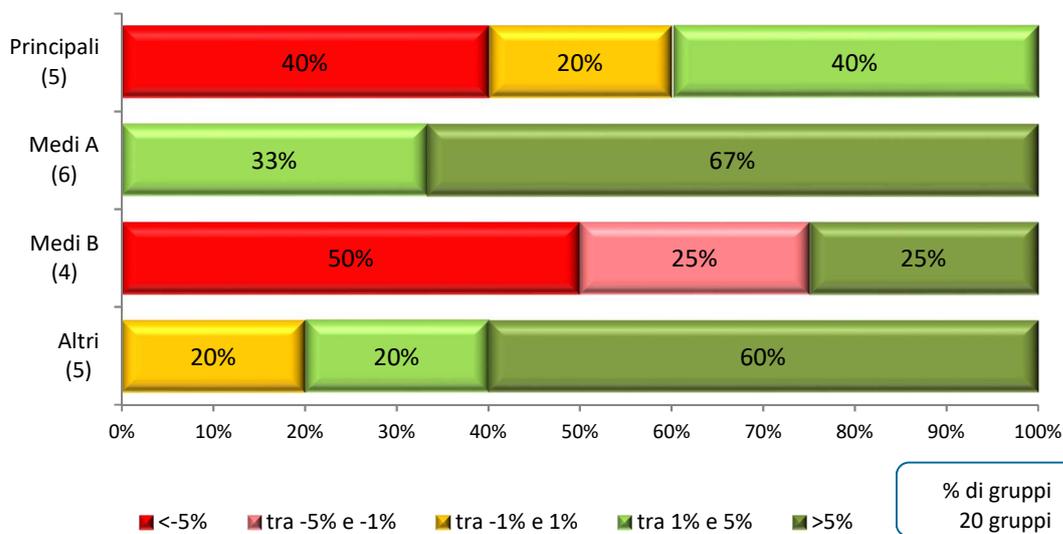
70% dei gruppi e, tra questi, il 40% segnala incrementi superiori al 5%; tra i sei gruppi che registrano una diminuzione dei costi, quattro la indicano significativa, ossia superiore al 5% (cfr. Figura 7).

Figura 7 - Variazione percentuale individuale del TCO 2018/2017



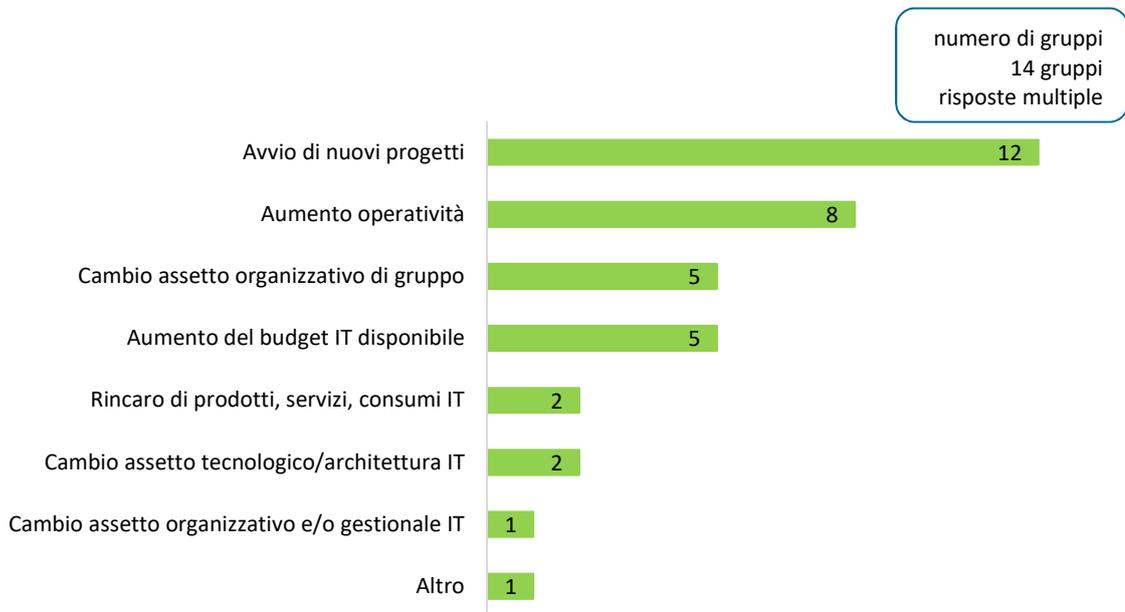
Nella Figura 8 sono riportate le fasce di variazione 2018/2017 del TCO dei gruppi, suddivisi per classe dimensionale. Si nota che tutti i gruppi della classe Medi A registrano un incremento del TCO, per i due terzi dei casi superiore al 5%.

Figura 8 - Fasce di variazione 2018/2017 del TCO per classe dimensionale



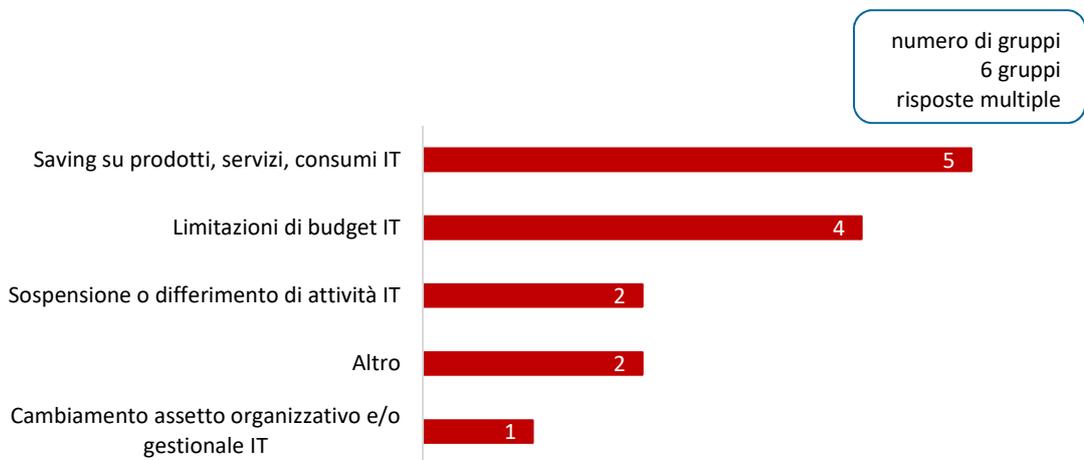
L'aumento del TCO 2018 risulta prevalentemente connesso con lo sviluppo di nuove iniziative: 12 gruppi su 14 indicano infatti l'avvio di nuovi progetti come motivazione principale della crescita dei costi IT; seguono l'aumento dell'operatività (8 gruppi), il cambio dell'assetto organizzativo del gruppo e l'aumento del *budget* IT disponibile (entrambi 5 gruppi); poco significativo il rincaro di prodotti e servizi: solo due gruppi attribuiscono l'aumento dei costi a tale fattore. Tra le "altre" cause di aumento, infine, un gruppo segnala l'inclusione di costi IT decentrati (cfr. Figura 9).

Figura 9 - Principali cause di aumento del TCO



I fattori che hanno maggiormente influito sulla riduzione dei costi IT, per i sei gruppi che l'hanno segnalata, sono la realizzazione di risparmi su prodotti, servizi e consumi IT (5 gruppi) e la limitazione del *budget* IT (4 gruppi); due gruppi segnalano la sospensione o il differimento di attività IT e un solo gruppo fornisce come motivazione il cambiamento dell'assetto organizzativo e/o gestionale dell'IT. Tra le "altre" cause di riduzione è segnalato anche il completamento delle attività IT di fusione/migrazione del 2017 (cfr. Figura 10).

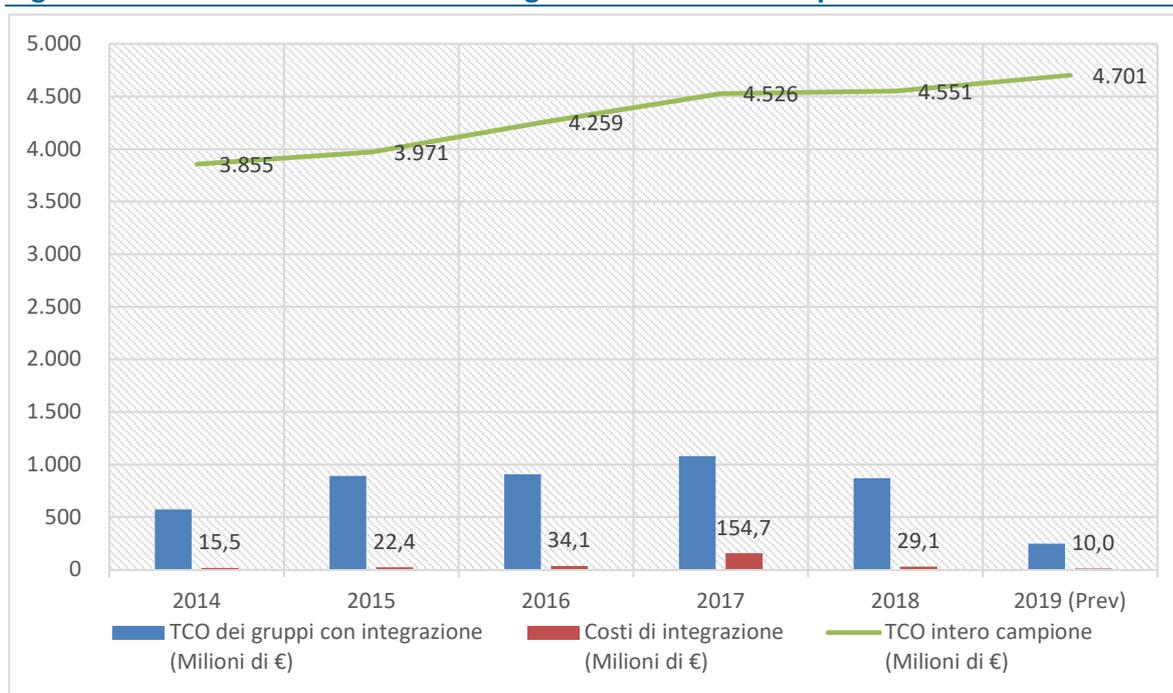
Figura 10 - Principali cause di riduzione del TCO



1.1.2 Andamento dei costi di integrazione

I costi di integrazione, che nell’esercizio 2017 avevano registrato un picco verso l’alto (154,7 milioni di euro), nel 2018 si riducono notevolmente: cinque gruppi li dichiarano, in relazione a operazioni di fusione/incorporazione, per un totale di 29,1 milioni di euro, che rappresenta, in media, circa il 3% del TCO di questi gruppi. Tali costi risultano superiori alle previsioni formulate nel 2017 per il 2018 (13,9 milioni di euro segnalati da tre gruppi). Per il 2019, soltanto due gruppi prevedono costi di integrazione per un importo complessivo di circa 10 milioni di euro (cfr. Figura 11).

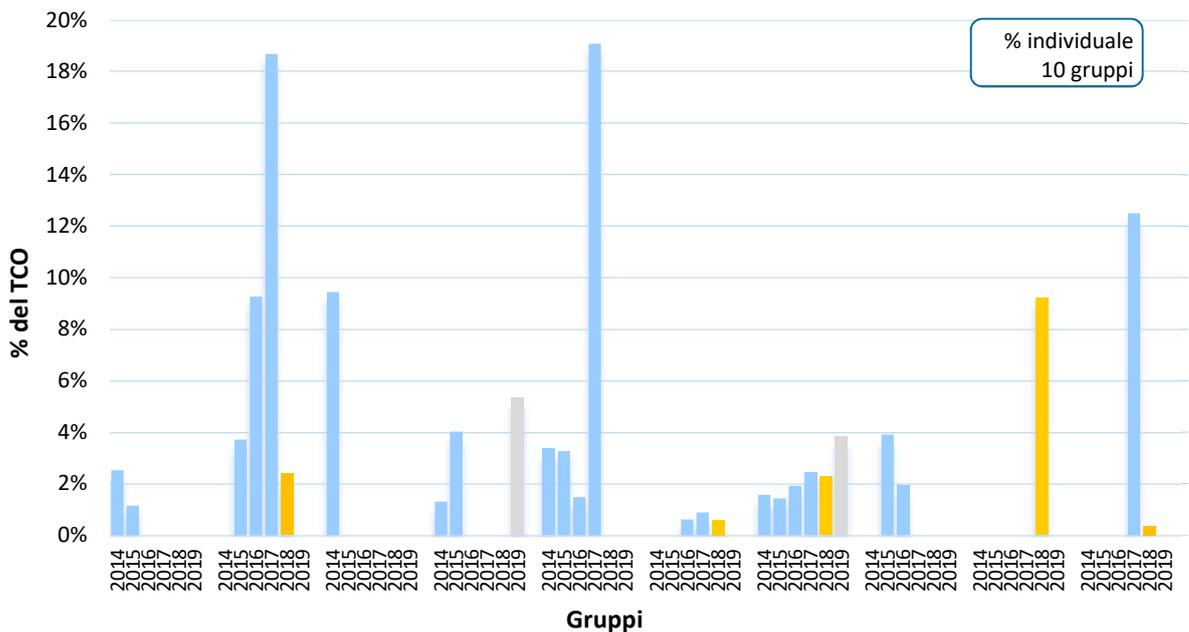
Figura 11 - Andamento dei costi di integrazione 2014-2018 e previsione 2019



Il fenomeno viene analizzato in dettaglio nella Figura 12, che riporta, in termini percentuali rispetto al TCO, l’andamento individuale dei costi di integrazione per un campione di dieci gruppi¹³ con riferimento al periodo 2014-2018 e alla previsione per il 2019. L’analisi evidenzia che nel 2018 per un gruppo i costi di integrazione hanno assorbito circa il 9% del TCO, mentre per i restanti 4 gruppi tale percentuale risulta decisamente più bassa, attestandosi al 2% o meno.

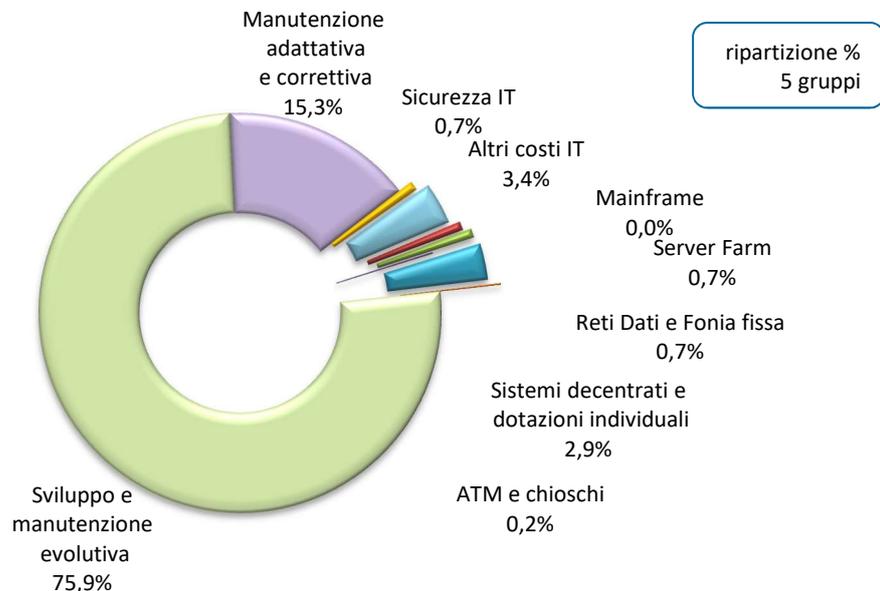
¹³Il campione è composto da 10 dei 20 gruppi partecipanti alla Rilevazione per il 2018 che, negli anni dal 2014 al 2019, hanno segnalato almeno una volta costi di integrazione.

Figura 12 - Andamento individuale dei costi di integrazione 2014-2018 e previsione 2019



Analizzando la ripartizione percentuale dei costi di integrazione nelle aree tematiche¹⁴, fornita dai cinque gruppi che li hanno sostenuti, si osserva che la maggiore quota di spesa è stata impegnata nell’area Applicazioni (91,2%), prevalentemente per lo Sviluppo e manutenzione evolutiva (75,9%) e in modo minore per la Manutenzione adattativa e correttiva (15,3%); segue Sistemi decentrati e dotazioni individuali (2,9%) nell’area Sistemi periferici, residuali risultano i costi nelle altre aree e per la Sicurezza IT (cfr. Figura 13).

Figura 13 - Ripartizione dei costi di integrazione per aree tematiche



Nella Figura 87, in Appendice, è riportata la ripartizione dei costi di integrazione per aree tematiche, espressa in media di percentuali.

¹⁴Cfr. 1.2 – I costi IT per aree tematiche.

1.2 I costi IT per aree tematiche

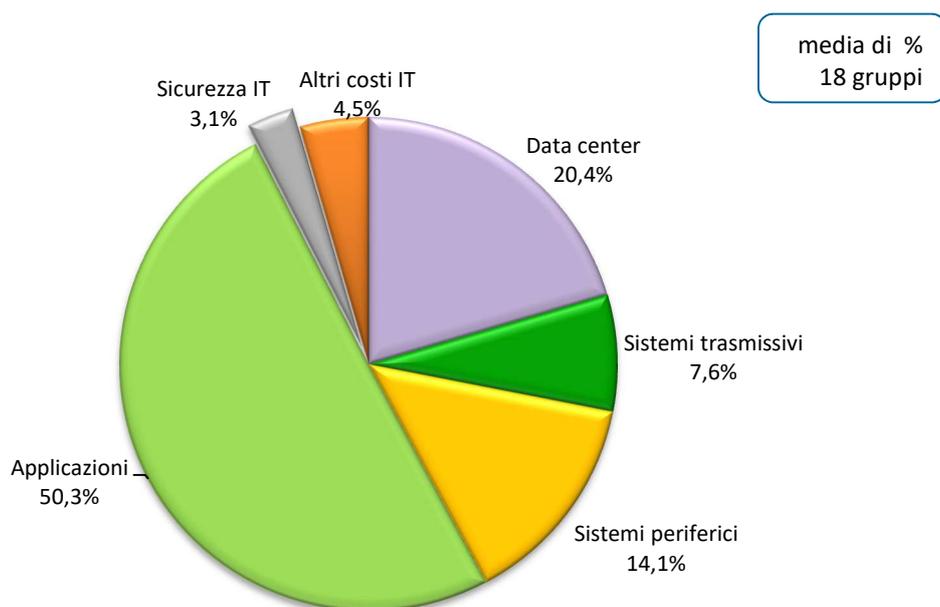
Nella Rilevazione per l'esercizio 2018 è stato mantenuto il modello di analisi utilizzato negli anni precedenti che ripartisce i costi IT per "aree tematiche" e per "fattori produttivi"¹⁵; esso consente di ottenere una descrizione qualitativa dei costi IT sostenuti dai gruppi bancari per la fornitura di servizi informatici a supporto dell'attività bancaria.

Dal 2016 i costi riguardanti la Sicurezza IT sono rilevati separatamente¹⁶, con l'obiettivo di quantificare le spese sostenute per la protezione delle risorse informatiche. A partire dal 2017 i costi di sicurezza vengono rappresentati in modo esplicito nella voce "Sicurezza IT". Pertanto le quote del TCO attribuite alle varie aree tematiche sono da considerarsi, in linea di massima, al netto dei costi per la Sicurezza IT.

Analizzando la ripartizione del TCO (spese correnti più ammortamenti) per aree tematiche¹⁷ con riferimento a un campione di 18 gruppi, si conferma che le aree Applicazioni (50,3%) e Data Center (20,4%) assorbono le maggiori quote dei costi IT, seguite a distanza da Sistemi periferici (14,1%) e Sistemi trasmissivi (7,6%). I costi per la Sicurezza IT si attestano al 3,1%, valore da ritenersi ancora sottostimato, presumibilmente a causa della persistente difficoltà nell'isolare puntualmente tali costi (cfr. Figura 14).

In Appendice sono riportati i risultati dell'analisi per classe dimensionale (cfr. da Figura 88 a Figura 91).

Figura 14 - TCO per aree tematiche



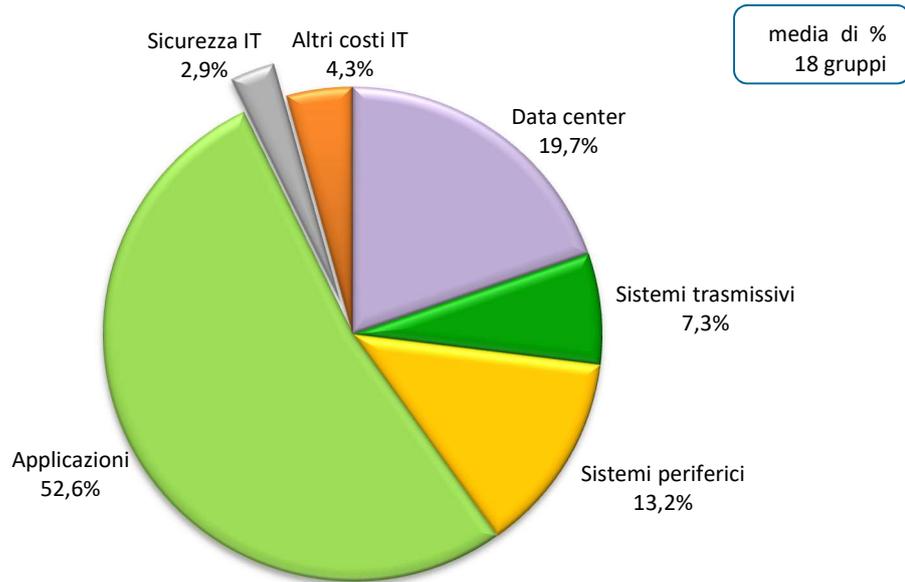
Applicando la stessa analisi al *cash out* (spese correnti più investimenti), si osserva una distribuzione della spesa nelle varie aree tematiche molto simile a quella del TCO (cfr. Figura 15).

¹⁵Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

¹⁶Fino all'esercizio 2015 i costi di sicurezza IT erano inclusi nelle aree tematiche.

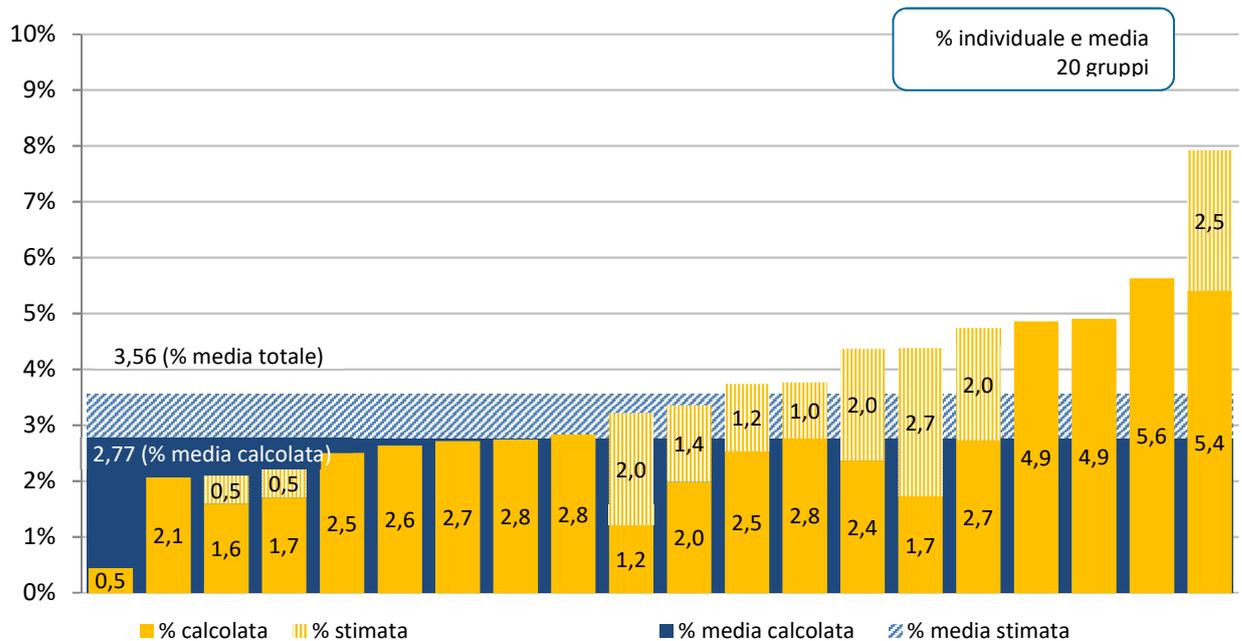
¹⁷Dall'analisi per aree tematiche vengono esclusi i gruppi che hanno effettuato una ripartizione dei costi non sufficientemente dettagliata per garantire una significativa rappresentazione del fenomeno.

Figura 15 - Cash out IT per aree tematiche



Nella Figura 16 sono riportate le percentuali individuali del *cash out* IT indicate da ognuno dei gruppi per interventi di Sicurezza IT e la quota media risultante, pari al 2,77%. Si osservano situazioni molto diversificate da gruppo a gruppo, con valori variabili tra lo 0,5% e il 7,9%. Dieci gruppi hanno integrato il valore fornito con una stima percentuale relativa a spese per la Sicurezza IT che non è stato possibile scorporare (tali quote sono rappresentate nel grafico dalle aree tratteggiate, sia per le percentuali individuali sia per la percentuale media). La media del *cash out* IT per la sicurezza, comprensiva dei valori stimati, sale al 3,56%, valore che appare comunque ancora sottostimato.

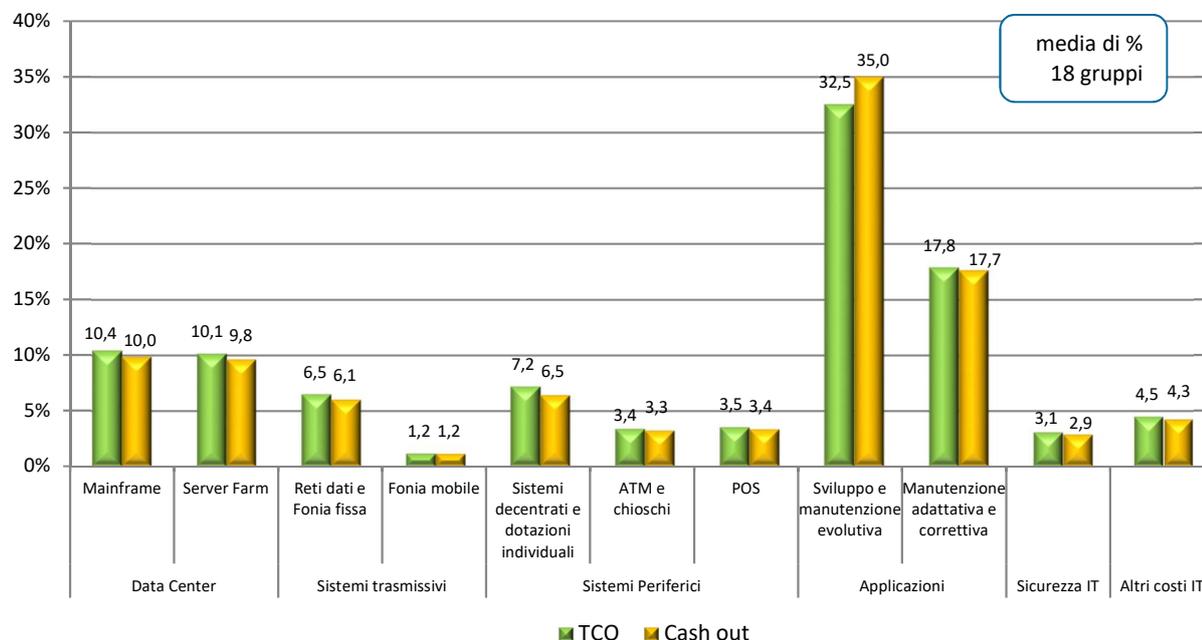
Figura 16 - Cash out IT individuale per la sicurezza e stima



In Appendice sono riportati i risultati dell'analisi del *cash out* IT per la sicurezza per modello di *sourcing* IT (cfr. Figura 92).

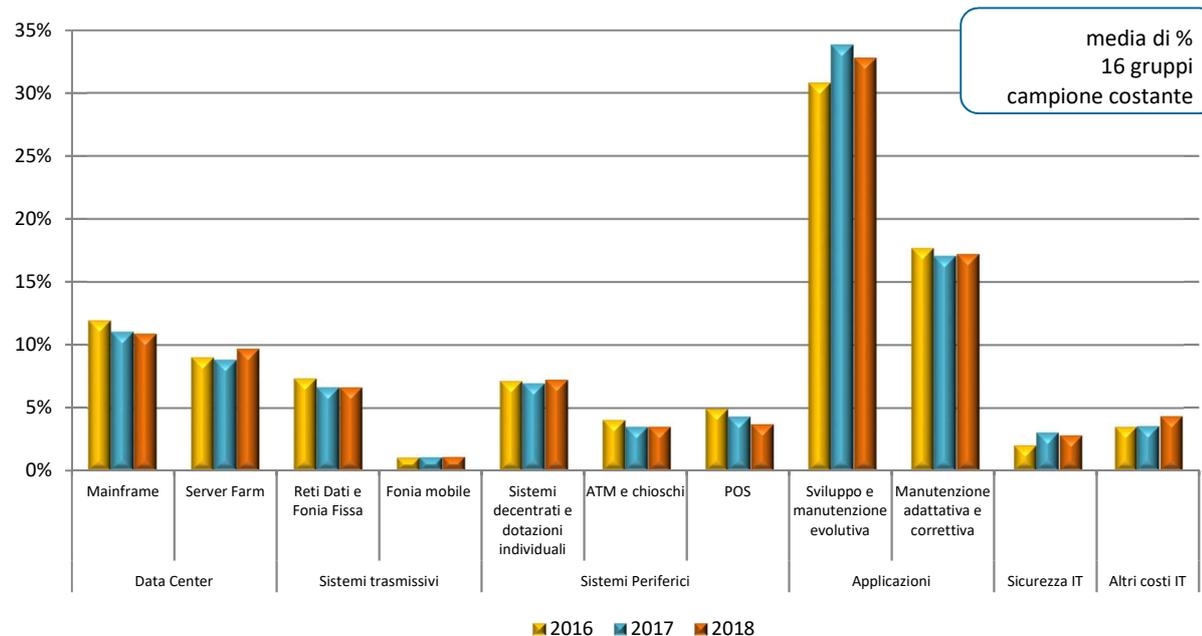
Mettendo a confronto TCO e *cash out* distintamente per le componenti delle aree tematiche, si osserva che i due valori sono pressoché uguali in tutte le componenti (cfr. Figura 17). In Appendice sono riportati i risultati di questa stessa analisi per classe dimensionale (cfr. da Figura 93 a Figura 96).

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



La Figura 18 riporta l'andamento del TCO per aree tematiche su un campione costante di 16 gruppi che hanno fornito i dati nel periodo 2016-2018.

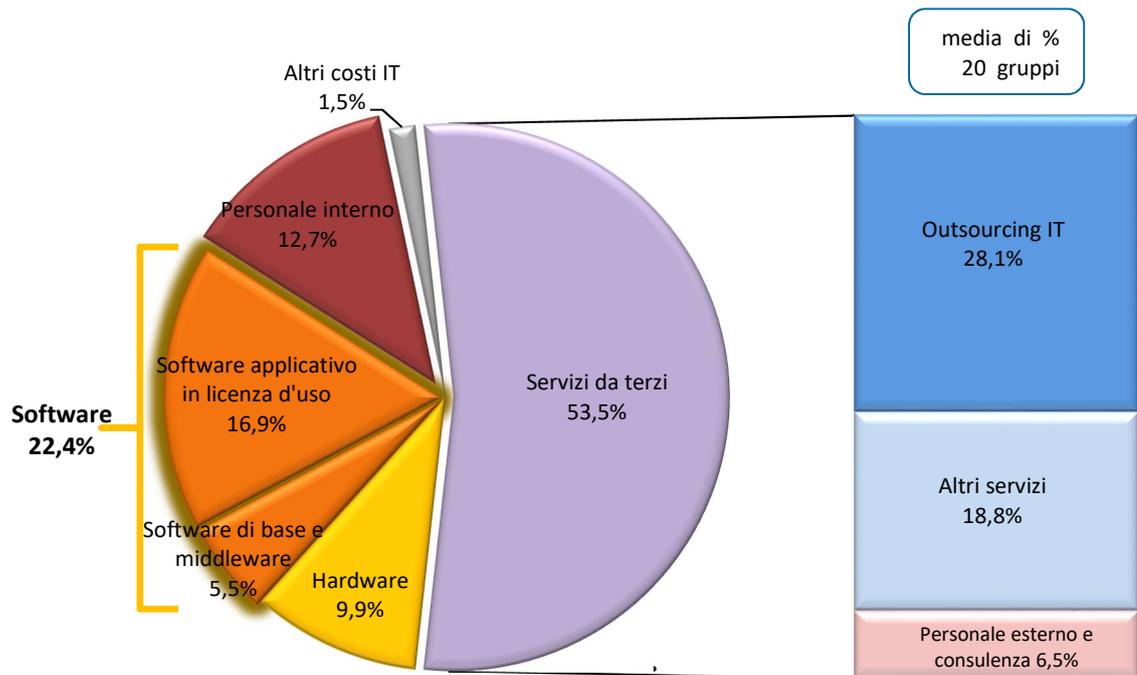
Figura 18 - Andamento 2016-2018 del TCO per aree tematiche



1.3 I costi IT per fattori produttivi

Analizzando, con riferimento all'intero campione, la ripartizione del TCO per fattori produttivi, pari a 4.701 milioni di euro, si osserva che il 53,5% dei costi IT è dedicato a Servizi ricevuti da terzi, suddivisi in *Outsourcing IT* (28,1%), *Personale esterno e consulenza* (6,5%) e *Altri servizi*¹⁸ (18,8%). Il *Software* assorbe il 22,4% del TCO, da suddividere tra *Software di base e middleware* (5,5%) e *Software applicativo in licenza d'uso* (16,9%), il *Personale interno* raccoglie il 12,7% e, infine, l'*Hardware* il 9,9% (cfr. Figura 19).

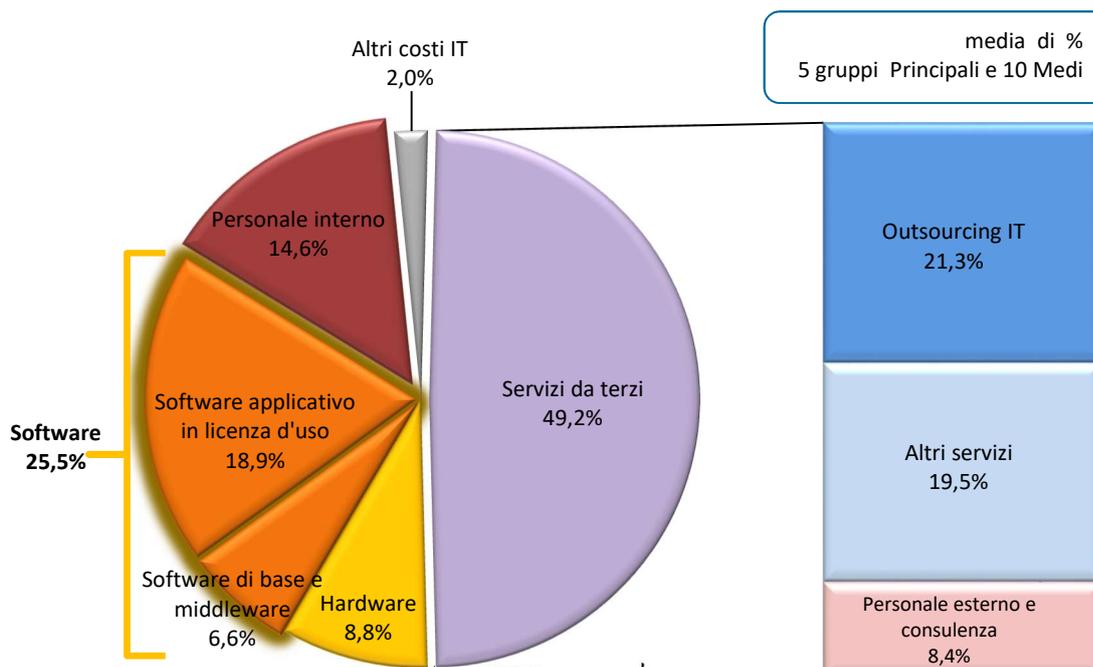
Figura 19 - TCO per fattori produttivi



Escludendo dall'analisi i gruppi Altri, che esternalizzano maggiormente la gestione dell'IT, si rileva che la quota relativa ai costi per Servizi da terzi scende al 49,2%; crescono, di contro, le quote relative al *Software* (25,5%) e al *Personale interno* (14,6%) (cfr. Figura 20).

¹⁸La voce "Altri servizi" comprende canoni, progetti chiavi in mano e servizio di *disaster recovery*.

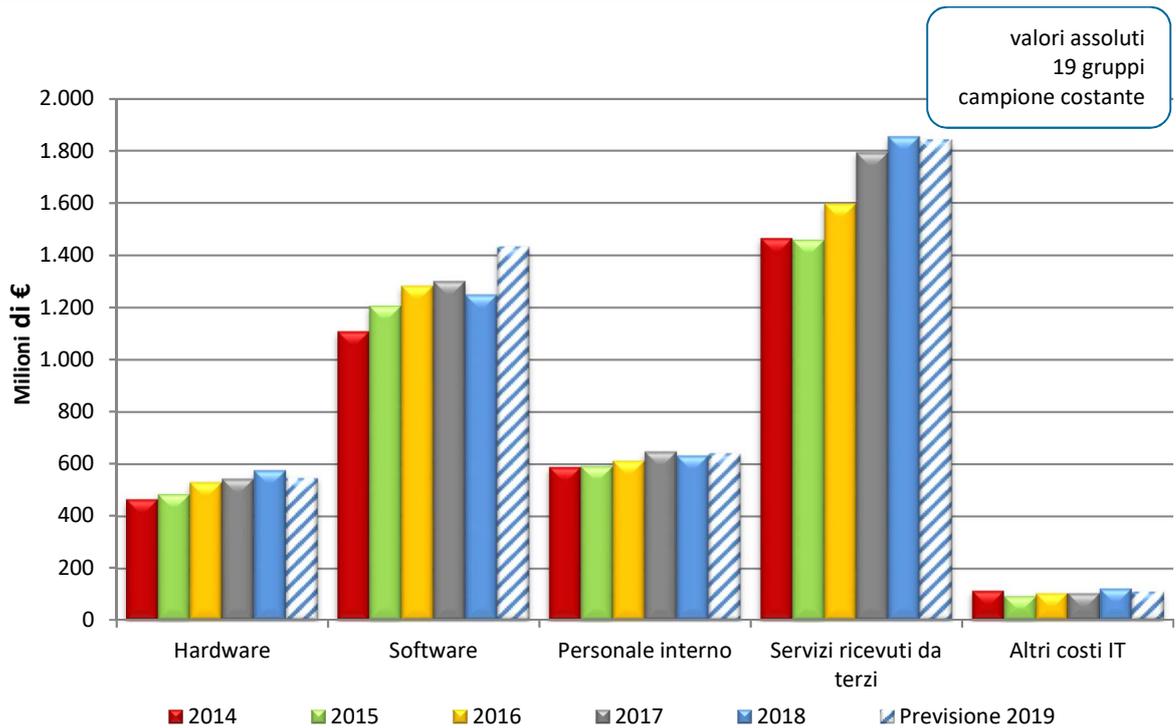
Figura 20 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali e Medi



I risultati dell'analisi per classe dimensionale sono riportati in Appendice (cfr. da Figura 97 a Figura 100).

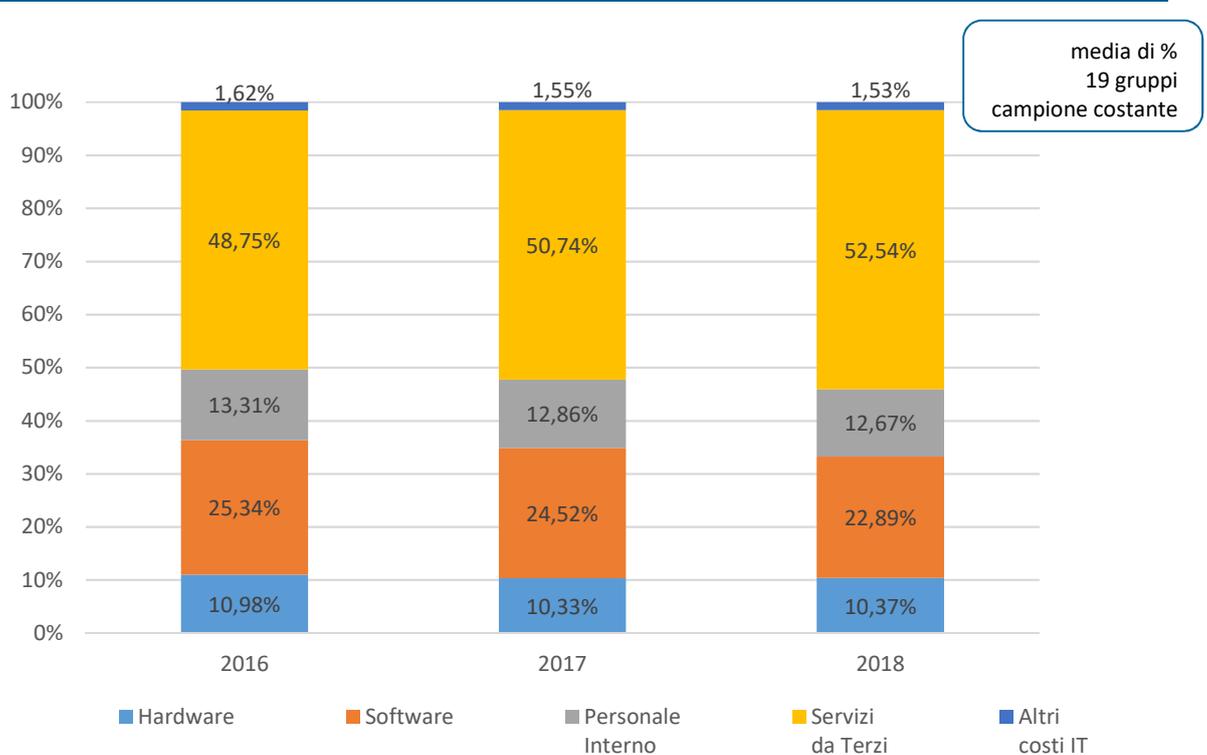
Osservando l'andamento del TCO in valori assoluti, per fattori produttivi nel periodo 2014-2018, con riferimento a un campione costante di 19 gruppi, si osserva un *trend* in crescita per Servizi da terzi e *Hardware*, in diminuzione nel 2018 per *Software* e *Personale interno*. Le previsioni per il 2019 indicano un deciso aumento del TCO per il *Software* (cfr. Figura 21) e stabilità per gli altri fattori produttivi.

Figura 21 - Andamento 2014-2018 e previsione 2019 del TCO per fattori produttivi



L'analisi precedente è stata arricchita con lo studio dell'andamento del TCO in percentuale per evidenziare i fattori produttivi che acquisiscono maggior rilievo a svantaggio di altri. In particolare, si evince che i Servizi da Terzi assumono importanza a discapito di *Software* e *Personale interno*, mentre l'*Hardware* rimane sostanzialmente stabile (cfr. Figura 22).

Figura 22 - Confronto 2016-2018 del TCO per fattori produttivi



1.4 Il cash out IT per aree funzionali e processi

Per l'esercizio 2018 il *cash out* IT dei 20 gruppi dell'intero campione ammonta complessivamente a 4.765 milioni di euro, pari al 101,36% del TCO totale.

L'analisi della ripartizione della spesa IT per processi fa riferimento alla tassonomia ABI Lab¹⁹, già adottata nelle precedenti Rilevazioni, che prevede una composizione dei processi articolata all'interno di quattro aree funzionali, descritte in nota²⁰.

Analizzando il *cash out* 2018 per aree funzionali, con riferimento a un campione di 19 gruppi rispondenti, si osserva che oltre la metà della spesa è impiegata nei Processi di *Operations* (50,5%); seguono i Processi di supporto (23,7%) e i Processi di *marketing*, commerciali e *customer service* (16,8%) e, da ultimo, i Processi di governo (9,1%) (cfr. Figura 23).

Rimane pressoché invariato rispetto ai tre anni precedenti il rapporto tra le attività orientate al *Business*²¹, e quelle dedicate al supporto funzionale, indicate come *Functions*²²: le prime continuano ad assorbire circa i due terzi del *cash out* (67,3%), mentre un terzo (32,8%) è destinato ad attività di supporto e governo dell'azienda stessa.

¹⁹Tassonomia dei processi bancari ABI Lab - versione 4.0.

²⁰L'area "Processi di governo" comprende: Pianificazione strategica, Allocazione risorse e definizione del *budget*, Controllo di gestione, Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di vigilanza, Processo di *audit*, Gestione della *compliance*, Relazioni esterne, Comunicazione interna.

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

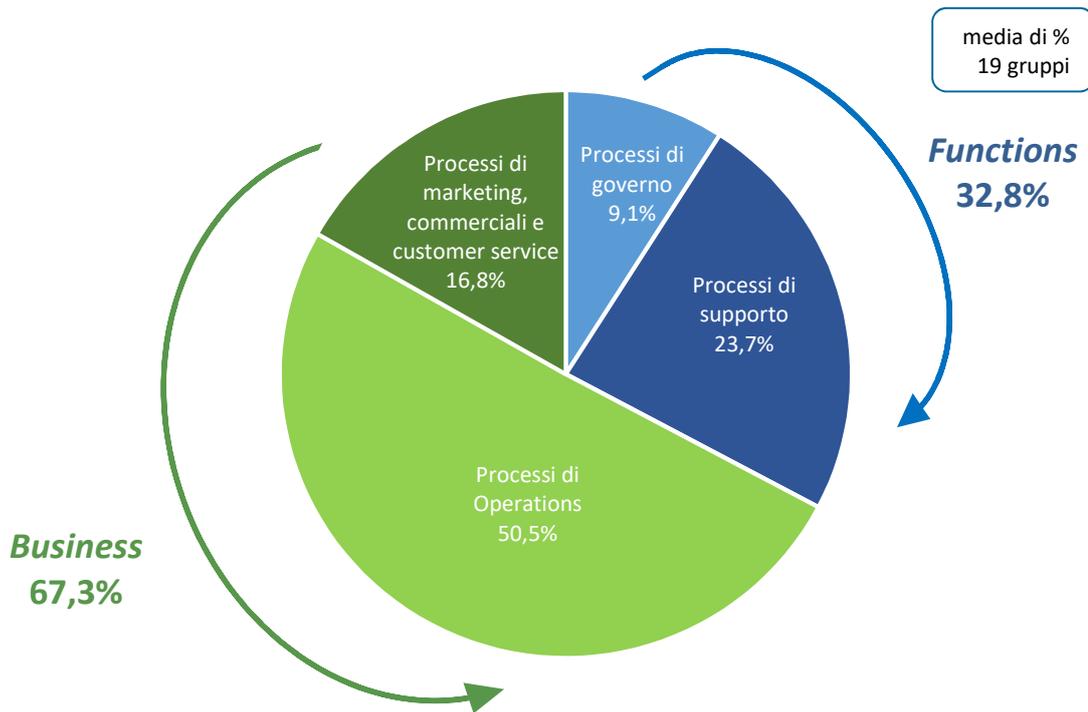
L'area "Processi di *Operations*" comprende: Servizi bancari tipici, Servizi accessori, Credito, Finanza, Incassi e pagamenti.

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

²¹L'ambito *Business* è composto dalle due aree funzionali "Processi di *Operations*" e "Processi di *marketing*, commerciali e *customer service*".

²²L'ambito *Functions* è composto dalle due aree funzionali "Processi di governo" e "Processi di supporto".

Figura 23 - Cash out IT per aree funzionali

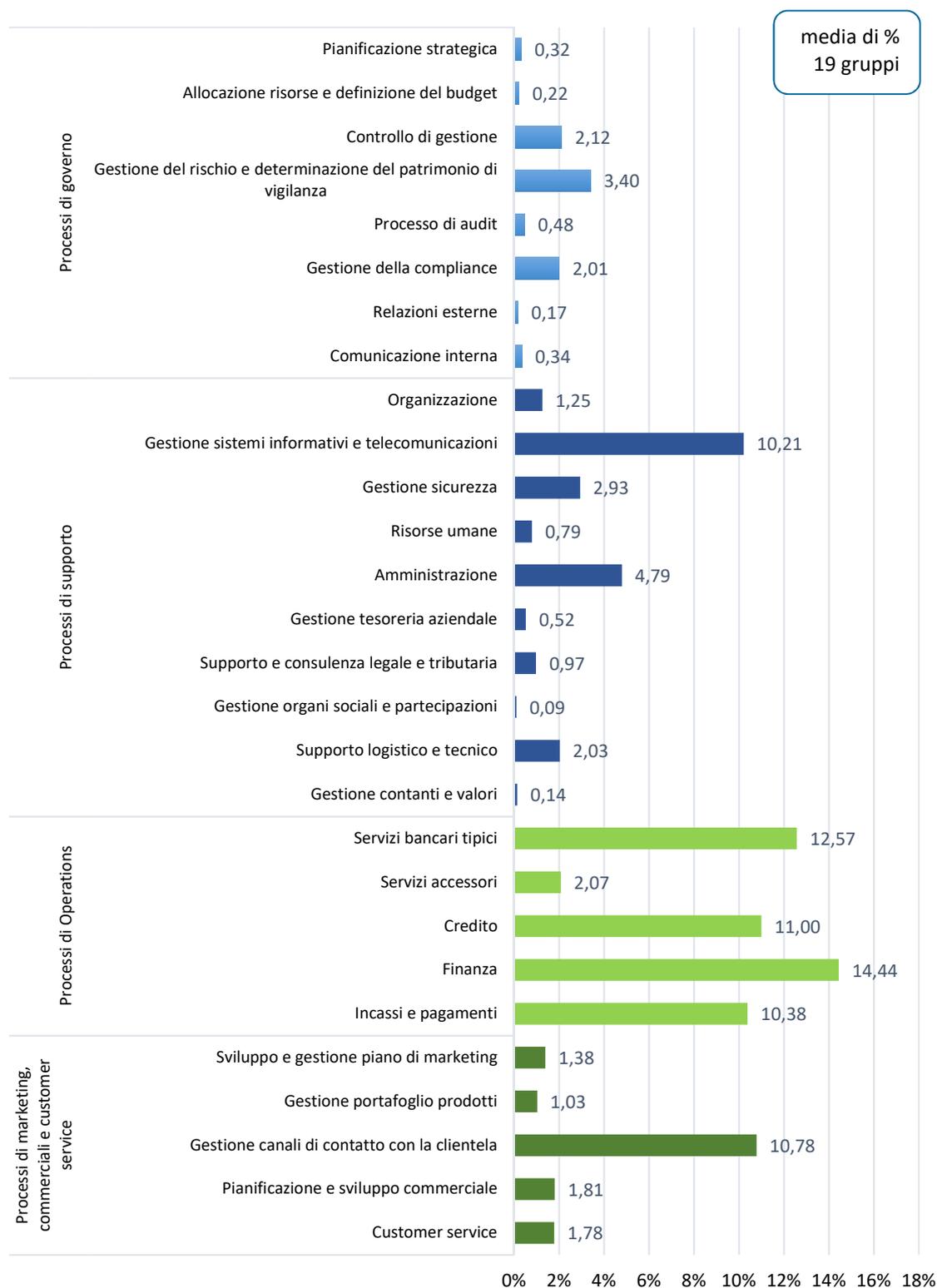


Analizzando la ripartizione del *cash out* IT distintamente tra i processi che compongono le aree funzionali (cfr. Figura 24), si osserva che quasi tutti i processi dell'area *Operations* raccolgono quote significative di spesa e che la Finanza, come per il 2017, assorbe in assoluto la quota più elevata del *cash out* IT (14,44%), seguito da Servizi bancari tipici (12,57%).

Tra i Processi di *marketing*, commerciali e *customer service* spicca la Gestione dei canali di contatto con la clientela (10,78%), mentre tra i Processi di supporto emerge la Gestione di sistemi informativi e telecomunicazioni (10,21%), seguita a distanza da Amministrazione (4,79%) e Gestione sicurezza (2,93%); tra i Processi di governo rilevano solo Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di Vigilanza (3,4%), Controllo di gestione (2,12%) e Gestione della *compliance* (2,01%).

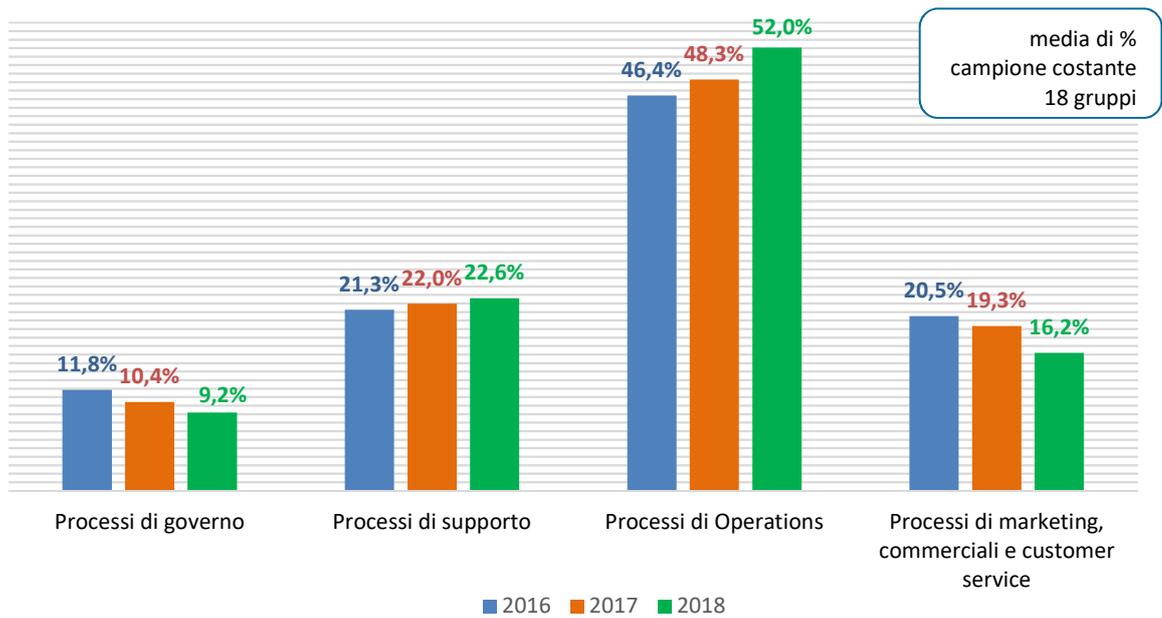
Le analisi di ripartizione del *cash out* IT per aree funzionali e processi riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale sono riportate in Appendice (cfr. da Figura 101 a Figura 106).

Figura 24 - Cash out IT per processi e aree funzionali



Analizzando l'andamento del Cash out IT per processi e aree funzionali nel triennio 2016-2018, si osserva un costante trend di crescita per i Processi di Operations e di supporto, controbilanciato da un trend in diminuzione per i Processi di governo e di marketing, commerciali e customer service (cfr. Figura 25).

Figura 25 - Andamento 2016-2018 del *Cash out IT* per processi e aree funzionali



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

Esaminando la ripartizione della spesa IT tra funzionamento corrente (*Run*) e cambiamento (*Change*) su un campione di 19 gruppi rispondenti, si osserva che il 60,9% è impegnata per il *Run*, a fronte di un 39,1% destinata al *Change* (cfr. Figura 26).

I Processi di *Operations* sono quelli dove la gestione corrente pesa maggiormente: il *cash out IT* per il *Run* è infatti quasi doppio rispetto a quello destinato al *Change*, mentre per i Processi di governo la quota di *Change* risulta di poco inferiore a quella per il *Run*.

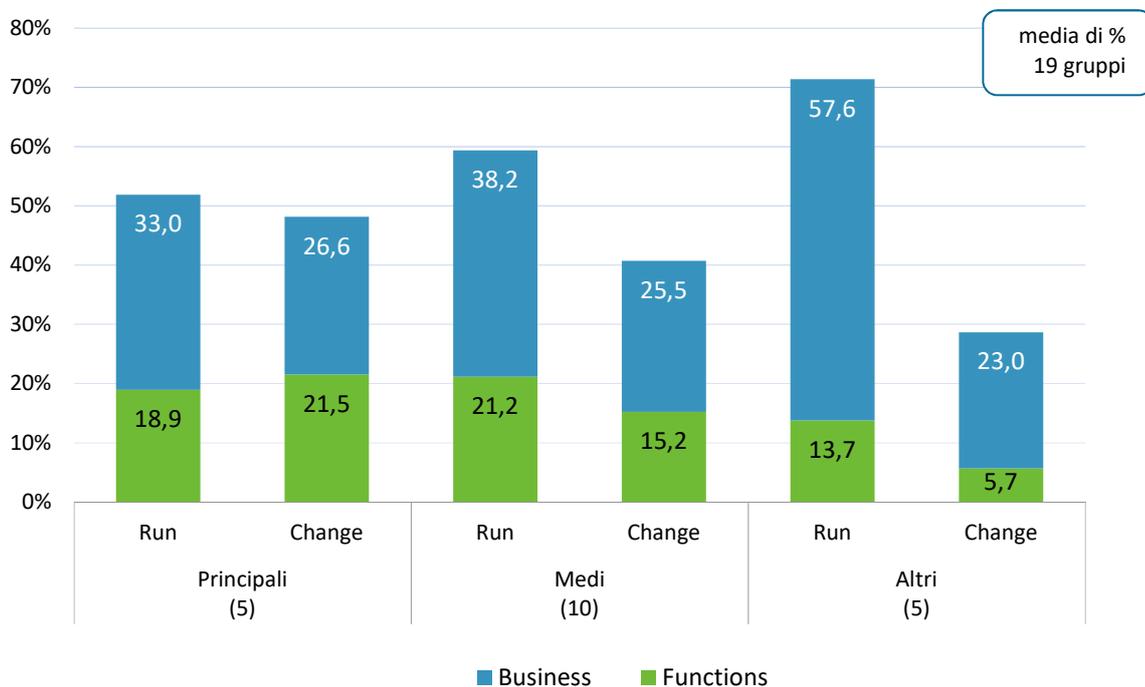
Figura 26 - *Cash out IT* per processi e *Run/Change*

		% cash out		<i>Run</i>	<i>Change</i>
Functions	Processi di governo	9,1%	=	5,0%	+ 4,0%
	Processi di supporto	23,7%	=	13,7%	+ 10,0%
Business	Processi di <i>Operations</i>	50,5%	=	32,7%	+ 17,8%
	Processi di <i>marketing</i> , commerciali e <i>customer service</i>	16,8%	=	9,5%	+ 7,3%
Totale		100%	=	60,9%	+ 39,1%

media di % 19 gruppi

Il divario tra *Run* e *Change* aumenta al diminuire della dimensione operativa dei gruppi, a discapito del *Change*, che scende dal 48,1% dei gruppi Principali al 28,7% dei gruppi Altri (cfr. Figura 27).

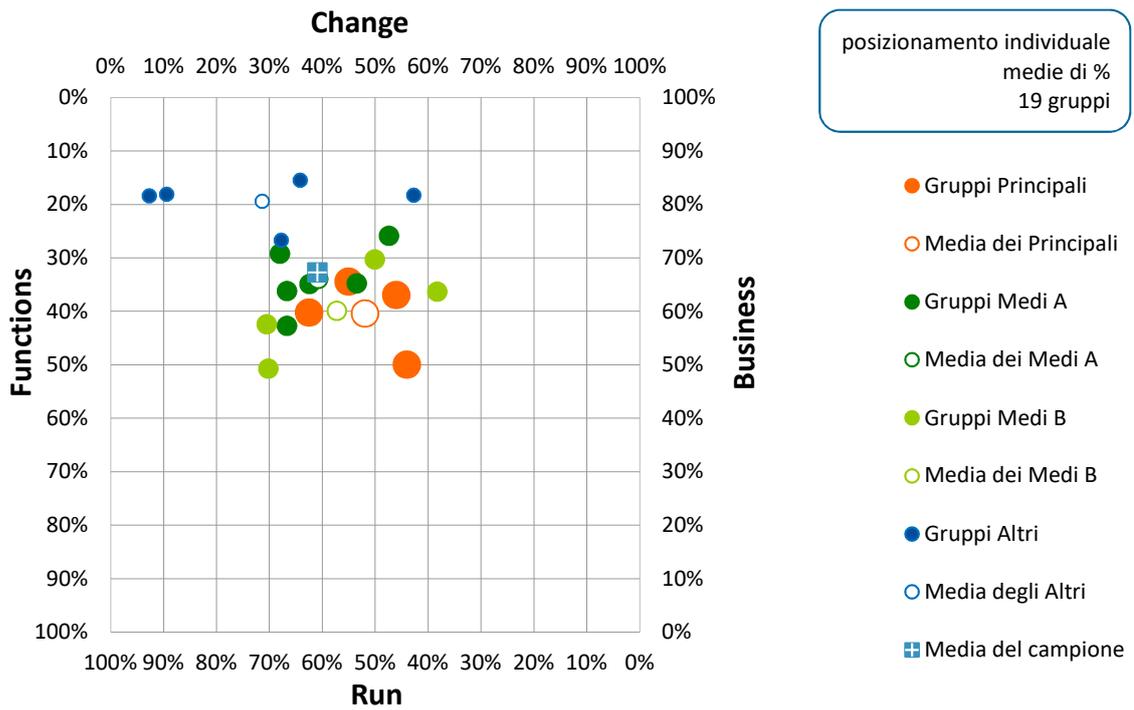
Figura 27 - Cash out IT per Run/Change per classe dimensionale



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* (cfr. Figura 28).

I 19 gruppi presi in esame risultano posizionati prevalentemente nel riquadro superiore sinistro, caratterizzato da più del 50% del *cash out* IT per il *Business* e da più del 50% del *cash out* per il *Run*. L'indicazione dei valori medi, per ogni classe dimensionale e per l'intero campione, facilita la stima dello scostamento di ciascun gruppo sia rispetto alla media del *peer group* sia rispetto alla media complessiva.

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

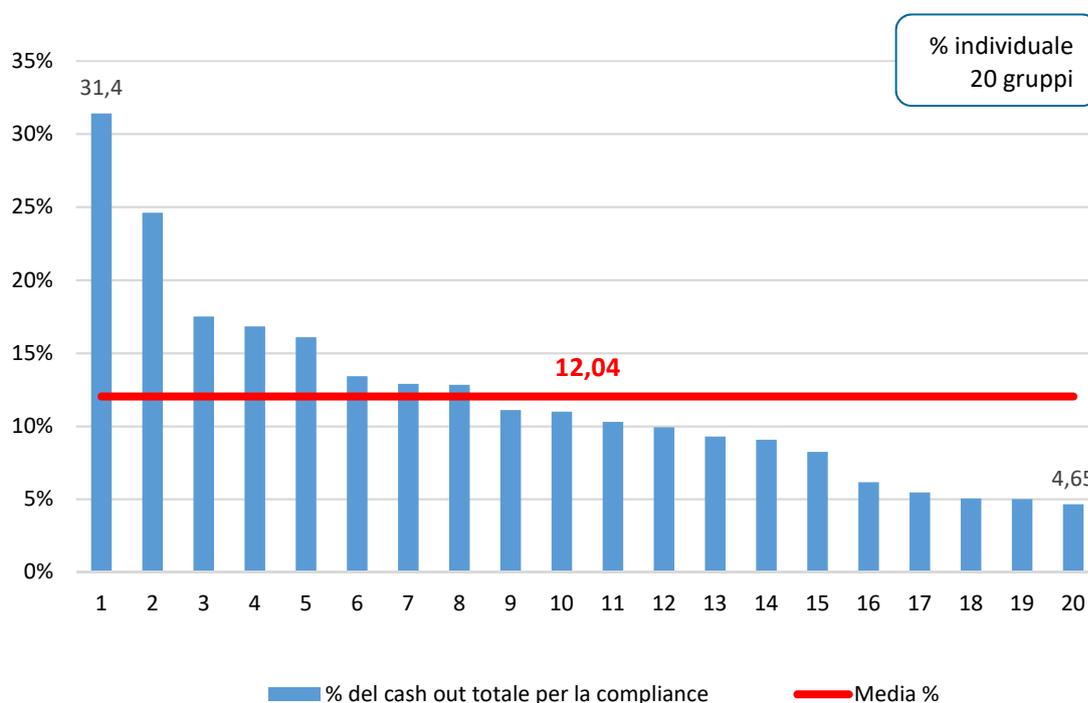


1.6 Finalità del *cash out* IT per la *compliance*

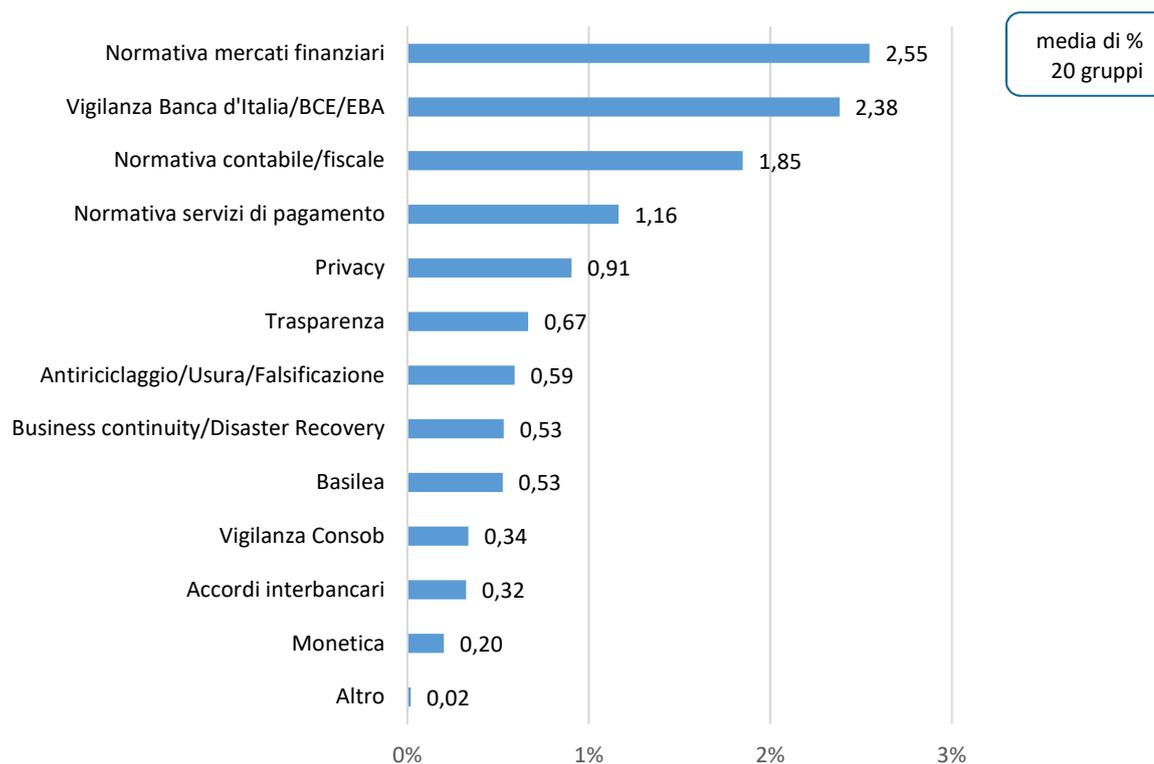
Tutti i gruppi del campione hanno fornito la percentuale del *cash out* IT per interventi di *compliance*. Complessivamente, la quota riservata alla *compliance* rappresenta, in valore assoluto, il 13% del *cash out* totale.

Nella Figura 29 sono riportate le percentuali individuali di *cash out* IT, riservate da ognuno dei gruppi per interventi di *compliance*, e la quota media risultante (12,04%). Quest'ultima è il risultato di situazioni molto diversificate da gruppo a gruppo, con valori variabili tra il 4,65% e il 31,4%. Tale variabilità, riscontrata anche nei precedenti esercizi, appare in parte riconducibile alle differenti modalità di imputazione dei costi di *compliance* adottate dai gruppi, al diverso periodo temporale di attuazione degli interventi, nonché, più in generale, alle difficoltà rilevate nell'isolare i costi di *compliance* nell'ambito della complessiva spesa IT.

Figura 29 - Quote percentuali di *cash out* IT per la *compliance*



Analizzando la ripartizione del *cash out* IT per la *compliance*, per ambiti normativi di interesse, si osserva che nel 2018 i primi quattro ambiti sono nell'ordine gli stessi dell'esercizio precedente: la maggior quota è stata destinata a interventi di adeguamento per Normativa mercati finanziari (2,55%), per Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA (2,38%) e per Normativa contabile/fiscale (1,85%), seguiti a distanza da Normativa servizi di pagamento (1,16%). Interessante notare la quinta posizione per gli interventi connessi con la *Privacy*, ambito interessato dagli effetti del GDPR (*General Data Protection Regulation*), che raddoppia la quota rispetto all'anno precedente attestandosi a 0,91% (cfr. Figura 30).

Figura 30 - Ripartizione del cash out IT per interventi di compliance

Nella Tabella 1 è riportata la stessa ripartizione distinta per classe dimensionale dei gruppi. Per i gruppi Principali risultano preminenti le attività connesse con Normativa contabile/fiscale (2,19%) e Normativa mercati finanziari (2,09%), per i gruppi Medi prevalgono Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA (2,95%) e Normativa mercati finanziari (2,80%) e, infine, tra i gruppi Altri emerge decisamente Normativa mercati finanziari (2,49%).

Tabella 1 - Cash out IT per interventi di compliance per classe dimensionale dei gruppi

	Principali (5) (media di %)	Medi (10) (media di %)	Altri (5) (media di %)
Normativa mercati finanziari	2,09	2,803	2,494
Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA	1,82	2,948	1,81
Normativa contabile/fiscale	2,194	2,063	1,074
Normativa servizi di pagamento	0,874	1,021	1,742
Privacy	0,694	1,078	0,772
Trasparenza	0,206	0,772	0,916
Antiriciclaggio/Usura/Falsificazione	0,568	0,656	0,484
Business continuity/Disaster Recovery	0,444	0,496	0,688
Basilea	0,52	0,718	0,144
Vigilanza Consob	0,568	0,246	0,288
Accordi interbancari	0,128	0,382	0,404
Monetica	0,246	0,033	0,492
Altro	0	0,036	0

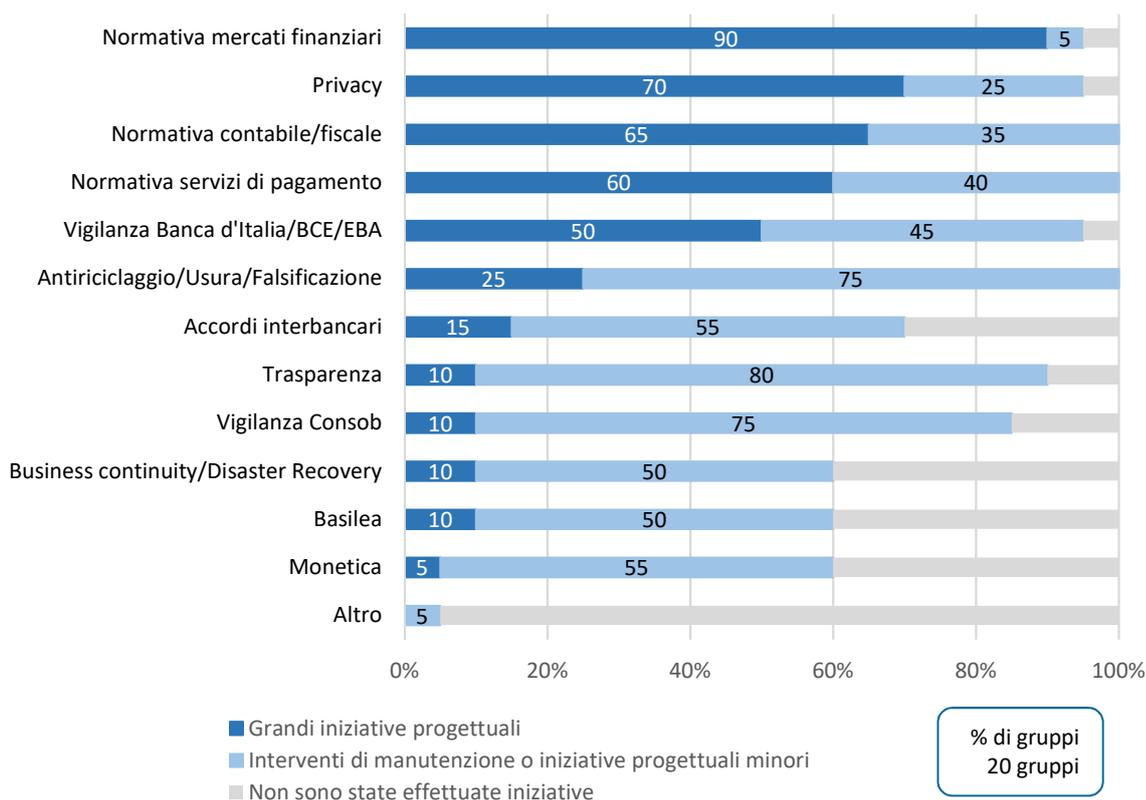
A completamento dell'analisi sulla *compliance*, viene rilevata la dimensione delle iniziative progettuali intraprese nell'esercizio in esame nei vari ambiti normativi, per identificare quelli nei quali si sono concentrate le iniziative progettuali con il maggior peso in termini di *cash out* IT.

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

Dall'analisi emerge che gli ambiti maggiormente coinvolti da iniziative progettuali nell'anno in esame sono: Normativa Contabile/fiscale, Normativa servizi di pagamento e Antiriciclaggio/Usura/Falsificazione, dichiarati da tutti i gruppi del campione.

Tra quelli interessati da grandi iniziative progettuali spicca Normativa mercati finanziari (90% dei gruppi), seguito da *Privacy* (70%), Normativa contabile/fiscale (65%), Normativa servizi di pagamento (60%) e Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA (50%). I restanti ambiti sono stati interessati prevalentemente da interventi di manutenzione o da iniziative progettuali minori, segnalati dall'80% dei gruppi per Trasparenza e dal 75% per Antiriciclaggio/Usura/Falsificazione e Vigilanza Consob (cfr. Figura 31).

Figura 31 - Iniziative progettuali per interventi di *compliance*



Le analisi sulle iniziative progettuali per interventi di *compliance* riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale sono riportate in Appendice (cfr. da Figura 107 a Figura 109).

1.7 Indicatori di costo IT

Di seguito sono riportati, con riferimento a un campione costante di 19 gruppi che hanno partecipato alla Rilevazione nell'ultimo triennio, gli indicatori calcolati confrontando i costi IT con le principali grandezze di conto economico e operative (cfr. Tabella 2); gli stessi indicatori sono anche stati elaborati sull'intero campione di 20 gruppi, suddiviso per classe dimensionale (cfr. da Tabella 3 a Tabella 7) e per modello organizzativo di *sourcing* IT (cfr. da Tabella 8 a Tabella 10).

Per le voci "costi IT"²³, "cash out IT" e "numero dipendenti"²⁴ sono stati utilizzati i valori segnalati dai gruppi nel questionario. Anche i valori relativi alle voci "totale attivo", "costi operativi", "margine di intermediazione", "utile netto di esercizio" e "risultato di gestione"²⁵ sono quelli segnalati dai gruppi nel questionario e fanno riferimento ai valori mutuati dai bilanci riclassificati. Le voci "numero di sportelli"²⁶, "numero dei rapporti di impieghi e depositi"²⁷ e "prodotto bancario lordo"²⁸ sono ricavate dalle segnalazioni di matrice dei conti individuale effettuate dalle componenti bancarie del gruppo residenti in Italia.

Come di consueto, dagli indicatori "Costi IT/Risultato di gestione" e "Risultato di gestione/Totale attivo" vengono eliminati i valori dei gruppi con risultato di gestione negativo. Lo stesso criterio viene adottato per il nuovo indicatore "Utile netto di esercizio/Costi IT", laddove l'utile netto di esercizio risulta negativo. Più in generale, dagli indicatori vengono eliminati i valori *outlier*.

Quest'anno è stato inoltre inserito il nuovo indicatore "Costi operativi/Margine d'intermediazione (*Cost income*)".

Si fa presente che gli indicatori di costo riportati nelle tabelle, necessariamente dipendenti dalla composizione del campione esaminato e dalla metodologia di calcolo utilizzata, hanno un valore meramente statistico e non rappresentano, presi in assoluto, una valutazione di merito sulle scelte tecniche e organizzative adottate dai gruppi per la gestione dell'IT né, tantomeno, un'indicazione di carattere strategico.

²³Viene utilizzato il TCO, al netto dei ricavi.

²⁴Il valore preso a riferimento è la media dei valori mensili dell'anno. Sono esclusi i dipendenti con mansioni IT.

²⁵Il "risultato di gestione" viene calcolato per differenza tra "margine di intermediazione" e "costi operativi".

²⁶Il "numero degli sportelli" è la media dei valori trimestrali dell'anno presenti nell'archivio SIOTEC della Banca d'Italia.

²⁷Il "numero dei rapporti di impieghi e depositi" è dato dalla somma degli aggregati "impieghi: numero dei rapporti" e "depositi: numero dei rapporti" presenti nella matrice dei conti individuale.

²⁸Il "prodotto bancario lordo" è dato dalla somma delle voci "raccolta diretta", "raccolta indiretta" e "impieghi totali" presenti nella matrice dei conti individuale.

Tabella 2 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: campione costante di 19 gruppi

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,6	2,7	2,9	0,51	0,48	0,66	2,0	2,2	2,3
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,3	10,6	11,1	0,31	0,42	0,55	8,8	9,3	9,3
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	35,5	30,1	28,1	0,58	0,63	0,31	28,4	25,9	27,4
Costi IT/Costi operativi (%)	13,1	13,7	14,2	0,28	0,25	0,33	12,4	13,8	13,0
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	187,0	203,2	230,5	0,55	0,55	0,67	154,1	171,3	177,5
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	18,6	19,8	21,4	0,42	0,41	0,60	16,3	17,6	17,3
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,8	6,0	6,4	0,30	0,28	0,36	5,5	5,9	5,5
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,0	1,1	1,2	0,29	0,30	0,29	1,0	1,0	1,1
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	10,1	10,8	11,6	0,30	0,32	0,52	9,6	9,7	10,0
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	20,2	20,6	22,2	0,42	0,38	0,55	17,5	17,6	17,7
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,8	2,6	2,6	0,25	0,23	0,20	2,5	2,5	2,6
Risultato di gestione/Totale attivo (%)**	0,8	0,9	0,8	0,59	0,47	0,47	0,9	0,9	0,8
Utile netto d'esercizio/Costi IT***	-	-	1,6	-	-	0,92	-	-	1,2
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,0	2,0	2,0	0,27	0,33	0,30	2,0	1,8	1,9
Costi operativi/Margine di intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	71,6	80,6	77,3	0,19	0,41	0,29	72,7	67,5	71,4
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	14,0	14,7	15,8	0,45	0,43	0,48	12,1	13,4	13,9
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,6	7,9	8,0	0,36	0,40	0,39	7,1	6,8	7,0
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	75,6	80,2	86,8	0,52	0,57	0,59	62,9	67,4	72,0

* indicatore calcolato nel 2016 su 17 gruppi bancari e nel 2017 e 2018 su 14 gruppi bancari, escludendo i valori negativi e gli outlier.

** indicatore calcolato nel 2017 e 2018 su 16 gruppi bancari, escludendo i valori negativi.

*** indicatore calcolato nel 2018 su 16 gruppi bancari, escludendo i valori negativi.

Tabella 3 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Principali

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Costi IT/Totale attivo (per mille)	1,9	2,2	2,1	0,05	0,09	0,08	1,9	2,1	2,1
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,9	9,3	8,8	0,08	0,13	0,14	8,6	9,3	9,2
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	32,9	31,6	31,4	0,37	0,36	0,38	33,3	32,1	28,2
Costi IT/Costi operativi (%)	12,2	13,9	12,8	0,21	0,12	0,21	12,0	13,7	12,3
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	186,0	211,5	234,9	0,31	0,21	0,36	171,6	189,6	187,8
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,9	17,3	16,8	0,15	0,17	0,27	16,2	17,7	14,9
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,5	5,8	5,5	0,11	0,20	0,15	5,5	5,9	5,6
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,9	1,1	1,0	0,17	0,12	0,14	0,9	1,0	1,0
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	9,4	9,9	9,1	0,11	0,15	0,17	9,9	9,7	8,2
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,9	18,5	17,5	0,20	0,24	0,31	17,5	16,3	17,0
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,2	2,4	2,4	0,08	0,11	0,10	2,1	2,5	2,5
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,6	0,8	0,7	0,69	0,42	0,30	0,5	0,6	0,7
Utile netto d'esercizio/Costi IT**	-	-	1,7	-	-	0,87	-	-	1,2
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,6	1,6	1,7	0,18	0,17	0,17	1,6	1,7	1,8
Costi operativi/Margine di intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	74,9	67,6	69,5	0,21	0,16	0,13	72,8	70,2	72,0
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	14,9	15,1	18,4	0,11	0,12	0,32	14,3	15,6	17,1
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,3	8,0	8,1	0,11	0,22	0,27	8,6	7,2	7,6
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	96,7	98,5	114,6	0,27	0,29	0,40	90,9	89,6	94,7

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

** indicatore calcolato nel 2018 su 4 gruppi bancari, escludendo un valore negativo.

Tabella 4 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 10 gruppi Medi

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2016 (12 gruppi)	2017 (10 gruppi)	2018 (10 gruppi)	2016 (12 gruppi)	2017 (10 gruppi)	2018 (10 gruppi)	2016 (12 gruppi)	2017 (10 gruppi)	2018 (10 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,8	3,3	3,5	0,49	0,52	0,69	2,5	2,6	2,6
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,9	12,2	12,8	0,35	0,49	0,62	9,0	9,8	10,1
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	30,8	24,8	26,9	0,58	0,43	0,30	27,0	22,1	27,5
Costi IT/Costi operativi (%)	12,7	15,9	16,9	0,37	0,35	0,41	12,2	14,4	14,4
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	207,3	242,6	282,2	0,56	0,58	0,71	153,5	168,7	201,3
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	20,5	28,3	30,4	0,45	0,61	0,66	17,2	21,3	21,6
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,4	6,9	7,9	0,34	0,39	0,37	7,4	6,9	8,2
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,2	1,5	1,5	0,22	0,60	0,42	1,1	1,2	1,3
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	10,5	12,3	13,6	0,30	0,36	0,55	9,6	11,1	10,7
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	22,1	29,3	31,4	0,45	0,60	0,58	20,0	22,6	24,2
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2016 (12 gruppi)	2017 (10 gruppi)	2018 (10 gruppi)	2016 (12 gruppi)	2017 (10 gruppi)	2018 (10 gruppi)	2016 (12 gruppi)	2017 (10 gruppi)	2018 (10 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,9	2,8	2,7	0,25	0,25	0,20	2,8	2,9	2,9
Risultato di gestione/Totale attivo (%)***	1,0	1,1	1,0	0,54	0,37	0,47	1,0	1,1	1,0
Utile netto d'esercizio/Costi IT****	-	-	2,1	-	-	0,81	-	-	1,6
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,3	2,1	2,0	0,30	0,30	0,28	2,1	2,1	2,0
Costi operativi/Margine di intermediazione (cost income) (%)	86,8	81,8	76,6	0,52	0,51	0,37	71,8	64,3	66,8
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)**	16,7	16,7	17,5	0,44	0,50	0,51	18,7	13,4	14,4
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,7	8,9	9,1	0,42	0,44	0,42	6,3	6,9	7,5
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	77,0	87,1	92,0	0,55	0,68	0,65	64,3	67,4	75,0

* indicatore calcolato nel 2016 su 9 gruppi bancari, nel 2017 e nel 2018 su 7 gruppi bancari, escludendo i valori negativi e gli outlier.

** indicatore calcolato nel 2017 e nel 2018 su 9 gruppi bancari, escludendo un valore outlier.

*** indicatore calcolato nel 2016 su 10 gruppi bancari, nel 2017 e nel 2018 su 8 gruppi bancari, escludendo i valori negativi.

**** indicatore calcolato nel 2018 su 8 gruppi bancari, escludendo i valori negativi.

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

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2016 (5 gruppi)	2017 (6 gruppi)	2018 (6 gruppi)	2016 (5 gruppi)	2017 (6 gruppi)	2018 (6 gruppi)	2016 (5 gruppi)	2017 (6 gruppi)	2018 (6 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,5	2,5	2,6	0,21	0,22	0,20	2,4	2,4	2,6
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,7	8,5	9,3	0,20	0,16	0,20	7,9	8,4	9,5
Costi IT/Risultato di gestione (%)	23,9	21,7	25,8	0,47	0,33	0,32	22,8	21,2	26,4
Costi IT/Costi operativi (%)	12,3	14,7	15,2	0,13	0,14	0,15	12,0	13,9	14,4
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	255,8	244,9	263,8	0,42	0,56	0,50	233,4	172,8	203,7
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	20,2	22,4	23,9	0,32	0,32	0,27	18,0	19,7	21,6
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,4	6,3	8,1	0,37	0,39	0,35	7,5	5,9	8,2
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,3	1,2	1,3	0,22	0,28	0,24	1,2	1,2	1,3
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,8	9,3	10,0	0,21	0,20	0,24	9,3	9,2	10,2
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	22,5	24,2	25,3	0,26	0,27	0,24	20,5	22,6	24,2
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2016 (5 gruppi)	2017 (6 gruppi)	2018 (6 gruppi)	2016 (5 gruppi)	2017 (6 gruppi)	2018 (6 gruppi)	2016 (5 gruppi)	2017 (6 gruppi)	2018 (6 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,3	2,9	2,8	0,15	0,14	0,16	3,5	2,9	3,0
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,3	1,2	1,1	0,46	0,21	0,32	1,2	1,1	1,0
Utile netto d'esercizio/Costi IT	-	-	2,2	-	-	0,83	-	-	1,6
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,0	1,7	1,7	0,11	0,24	0,21	2,0	1,8	1,8
Costi operativi/Margine di intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	63,0	58,4	61,5	0,20	0,16	0,14	64,5	61,8	64,7
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	20,7	17,0	18,0	0,40	0,58	0,58	19,0	13,2	14,2
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,4	9,7	9,8	0,48	0,49	0,45	6,3	7,1	7,6
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	105,2	102,9	106,3	0,53	0,66	0,65	93,1	78,2	80,7

Tabella 6 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 4 gruppi Medi B

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2016 (7 gruppi)	2017 (4 gruppi)	2018 (4 gruppi)	2016 (7 gruppi)	2017 (4 gruppi)	2018 (4 gruppi)	2016 (7 gruppi)	2017 (4 gruppi)	2018 (4 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	3,0	4,6	4,8	0,59	0,47	0,75	2,6	5,0	3,8
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	11,4	17,7	18,1	0,32	0,33	0,62	9,7	18,0	14,7
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	39,4	-	-	0,57	-	-	34,0	-	-
Costi IT/Costi operativi (%)	13,0	17,6	19,5	0,48	0,51	0,57	13,2	17,8	19,2
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	172,6	238,2	319,1	0,68	0,76	1,05	141,9	160,5	140,9
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	20,7	37,0	40,1	0,55	0,68	0,76	16,3	32,6	39,5
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,4	7,8	7,7	0,35	0,39	0,46	7,3	7,7	7,7
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,1	1,9	1,8	0,19	0,71	0,51	1,0	1,4	1,5
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	11,7	16,8	19,1	0,29	0,17	0,51	11,3	18,1	17,0
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	21,8	37,0	40,6	0,58	0,74	0,68	16,4	29,5	40,5
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2016 (7 gruppi)	2017 (4 gruppi)	2018 (4 gruppi)	2016 (7 gruppi)	2017 (4 gruppi)	2018 (4 gruppi)	2016 (7 gruppi)	2017 (4 gruppi)	2018 (4 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,6	2,6	2,5	0,28	0,41	0,26	2,4	2,7	2,5
Risultato di gestione/Totale attivo (%)**	0,7	-	-	0,51	-	-	0,9	-	-
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,5	2,7	2,4	0,36	0,15	0,27	2,2	2,7	2,2
Costi operativi/Margine di intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	103,8	117,0	99,2	0,51	0,42	0,34	81,5	121,3	103,9
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)**	13,8	16,1	16,4	0,38	0,34	0,40	12,1	15,9	15,2
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,2	7,6	8,2	0,39	0,32	0,41	6,3	6,9	7,4
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	56,8	55,5	63,5	0,20	0,22	0,27	60,8	56,3	72,0

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

** indicatore calcolato nel 2017 e nel 2018 su 3 gruppi bancari, escludendo i valori negativi e gli outlier.

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

Tabella 7 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Altri

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,6	2,7	2,9	0,59	0,59	0,56	2,0	2,1	2,3
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,0	9,9	10,6	0,32	0,32	0,33	8,8	9,3	9,3
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	38,6	44,3	27,5	0,56	0,86	0,06	32,6	24,7	27,3
Costi IT/Costi operativi (%)	11,7	12,1	12,9	0,32	0,35	0,21	10,9	11,8	11,9
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	112,7	124,1	132,9	0,39	0,38	0,38	91,6	112,2	115,8
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	14,2	15,4	16,5	0,30	0,28	0,26	13,7	15,2	16,2
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,2	5,4	5,2	0,12	0,12	0,05	5,1	5,5	5,1
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,8	0,9	0,9	0,37	0,36	0,33	0,9	1,0	1,0
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	9,7	10,2	10,8	0,38	0,37	0,40	8,8	9,3	9,4
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,2	15,9	16,7	0,35	0,32	0,35	13,9	14,9	14,8
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,8	2,6	2,6	0,30	0,26	0,28	2,5	2,1	2,7
Risultato di gestione/Totale attivo (%)**	0,6	0,6	0,6	0,50	0,64	0,43	0,8	0,5	0,7
Utile netto d'esercizio/Costi IT	-	-	0,8	-	-	0,60	-	-	1,1
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,1	2,2	2,2	0,32	0,36	0,36	2,1	1,9	2,0
Costi operativi/Margine di intermediazione (cost income) (%)	77,5	87,3	82,0	0,14	0,32	0,22	80,1	88,2	73,9
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	9,6	10,7	10,1	0,17	0,27	0,19	9,7	10,1	9,9
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,1	6,4	6,5	0,30	0,27	0,33	5,4	6,3	6,4
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	46,6	49,6	49,5	0,15	0,16	0,19	45,9	52,4	47,8

* indicatore calcolato nel 2016 su 4 gruppi bancari, nel 2017 e nel 2018 su 3 gruppi bancari, escludendo i valori negativi e gli outlier.

** indicatore calcolato nel 2017 e nel 2018 su 4 gruppi bancari, escludendo un valore negativo.

Tabella 8 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi *Insourcing*

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Costi IT/Totale attivo (per mille)	-	-	2,7	-	-	0,51	-	-	2,2
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	-	-	9,6	-	-	0,29	-	-	9,2
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	-	-	32,6	-	-	0,36	-	-	31,3
Costi IT/Costi operativi (%)	-	-	12,4	-	-	0,20	-	-	12,3
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	-	-	199,4	-	-	0,36	-	-	177,5
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	-	16,3	-	-	0,20	-	-	14,9
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	-	5,2	-	-	0,14	-	-	5,0
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	-	1,1	-	-	0,15	-	-	1,1
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	-	-	10,2	-	-	0,34	-	-	9,6
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	-	17,4	-	-	0,26	-	-	17,0
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	-	-	2,7	-	-	0,18	-	-	2,5
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	-	-	0,6	-	-	0,56	-	-	0,7
Utile netto d'esercizio/Costi IT**	-	-	1,5	-	-	0,88	-	-	1,2
Costi operativi/Totale attivo (%)	-	-	2,1	-	-	0,29	-	-	1,9
Costi operativi/Margine di intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	-	-	77,8	-	-	0,16	-	-	73,1
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	-	-	16,4	-	-	0,35	-	-	15,2
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	-	-	6,7	-	-	0,21	-	-	6,5
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	-	-	85,7	-	-	0,52	-	-	75,0

* *indicatore calcolato su 5 gruppi bancari, escludendo i valori outlier.*** *indicatore calcolato su 6 gruppi bancari, escludendo un valore outlier.*

Tabella 9 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi Facility Management

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Costi IT/Totale attivo (per mille)	-	-	3,5	-	-	0,79	-	-	2,5
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	-	-	13,0	-	-	0,73	-	-	10,3
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	-	-	24,8	-	-	0,32	-	-	25,3
Costi IT/Costi operativi (%)	-	-	17,8	-	-	0,33	-	-	16,5
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	-	-	347,5	-	-	0,56	-	-	301,8
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	-	31,4	-	-	0,55	-	-	24,5
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	-	8,5	-	-	0,32	-	-	9,3
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	-	1,4	-	-	0,26	-	-	1,3
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	-	-	13,4	-	-	0,65	-	-	10,9
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	-	32,2	-	-	0,47	-	-	26,2
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	-	-	2,7	-	-	0,19	-	-	2,9
Risultato di gestione/Totale attivo (%)*	-	-	1,1	-	-	0,33	-	-	1,0
Utile netto d'esercizio/Costi IT*	-	-	2,0	-	-	1,00	-	-	1,3
Costi operativi/Totale attivo (%)	-	-	1,8	-	-	0,39	-	-	1,7
Costi operativi/Margine di intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	-	-	67,6	-	-	0,32	-	-	63,9
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	-	-	19,6	-	-	0,48	-	-	17,4
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	-	-	10,1	-	-	0,39	-	-	7,9
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	-	-	113,8	-	-	0,56	-	-	84,0

* indicatore calcolato su 6 gruppi bancari, escludendo i valori negativi e gli outlier.

Tabella 10 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Outsourcing

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Costi IT/Totale attivo (per mille)	-	-	2,7	-	-	0,43	-	-	2,3
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	-	-	11,1	-	-	0,30	-	-	11,0
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	-	-	29,1	-	-	0,12	-	-	28,3
Costi IT/Costi operativi (%)	-	-	14,4	-	-	0,48	-	-	11,8
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	-	-	110,2	-	-	0,08	-	-	113,5
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	-	22,8	-	-	0,90	-	-	15,3
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	-	6,1	-	-	0,38	-	-	5,2
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	-	1,3	-	-	0,73	-	-	1,1
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	-	-	11,7	-	-	0,39	-	-	10,5
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	-	23,1	-	-	0,87	-	-	16,0
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	-	-	2,4	-	-	0,27	-	-	2,3
Risultato di gestione/Totale attivo (%)*	-	-	0,9	-	-	0,39	-	-	0,8
Utile netto d'esercizio/Costi IT**	-	-	1,3	-	-	0,54	-	-	1,2
Costi operativi/Totale attivo (%)	-	-	1,9	-	-	0,21	-	-	2,0
Costi operativi/Margine di intermediazione (<i>cost income</i>) (%)	-	-	84,3	-	-	0,36	-	-	72,7
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)**	-	-	9,6	-	-	0,10	-	-	9,9
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	-	-	7,7	-	-	0,39	-	-	6,6
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	-	-	50,3	-	-	0,17	-	-	47,8

* indicatore calcolato su 4 gruppi bancari, escludendo i valori negativi.

** indicatore calcolato su 5 gruppi bancari, escludendo i valori outlier.

Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi

2.1 Modelli di *sourcing* IT dei gruppi

Il capitolo dedicato ai profili organizzativi inizia con un'analisi del modello adottato dai gruppi per il *sourcing* dell'IT. Al riguardo, sono stati individuati quattro modelli per caratterizzare l'assetto di riferimento²⁹ dei gruppi:

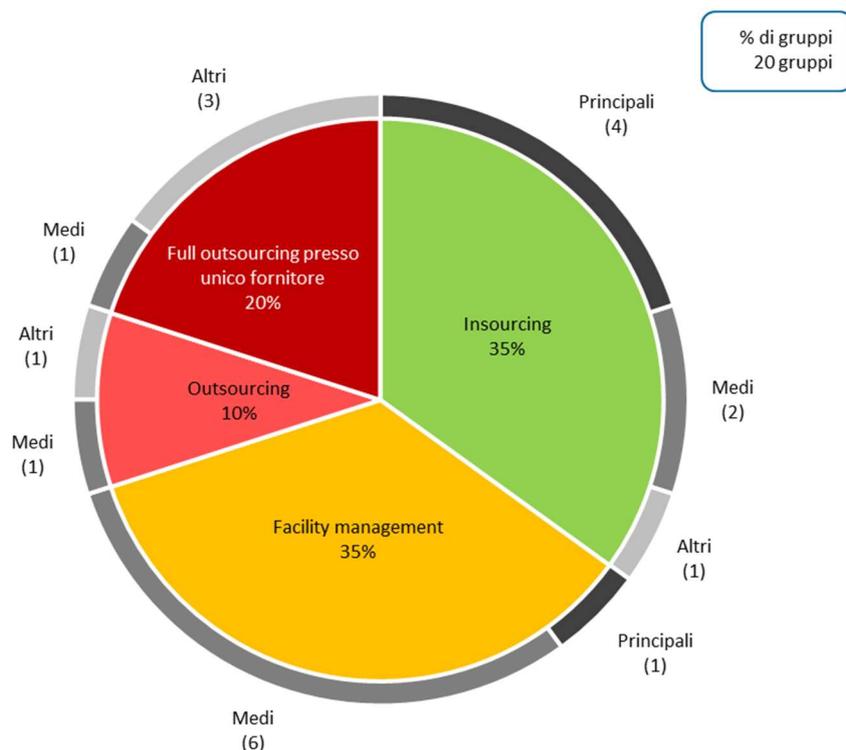
- **Insourcing:** le infrastrutture del *Data Center* (*Hardware* e *Software* di base) e le applicazioni sono gestite all'interno del gruppo CIPA;
- **Facility management:** le infrastrutture del *Data Center* (*Hardware* e *Software* di base) sono gestite da un fornitore esterno³⁰ e le applicazioni all'interno del gruppo CIPA;
- **Outsourcing:** le infrastrutture del *Data Center* (*Hardware* e *Software* di base) e le applicazioni sono gestite da più fornitori esterni;
- **Full outsourcing presso unico fornitore:** le infrastrutture del *Data Center* (*Hardware* e *Software* di base) e le applicazioni sono gestite da un unico fornitore esterno.

Il 35% dei gruppi mantiene internamente il governo delle infrastrutture e delle applicazioni, identificandosi nel modello *Insourcing*, il 35% si colloca nel modello *Facility management*, il 10% nel modello *Outsourcing* e il 20% nel *Full Outsourcing* con un unico fornitore (cfr. Figura 32).

²⁹L'assetto è indipendente dall'eventuale ricorso a forme di *outsourcing* selettivo per singole iniziative o singoli ambiti.

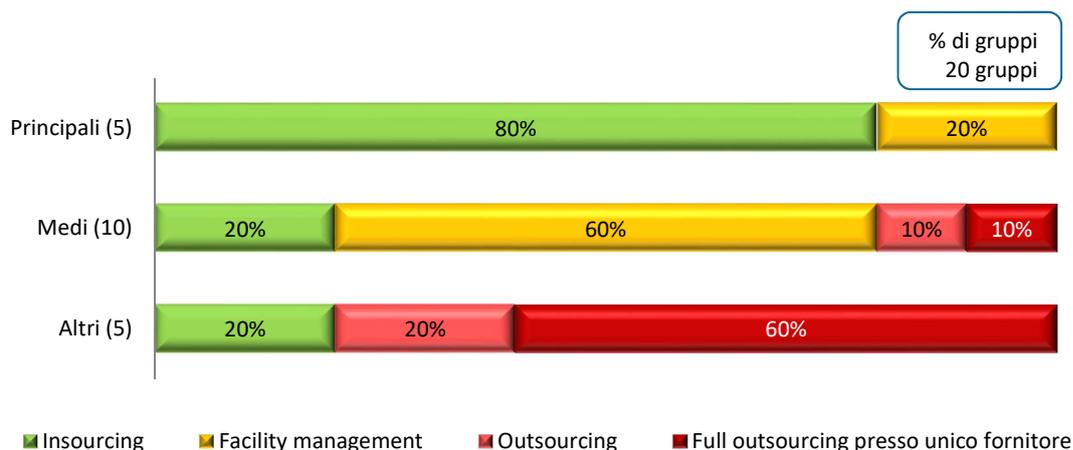
³⁰Fornitore esterno: componente del gruppo esterna al perimetro CIPA, altra banca o altro gruppo bancario, consorzio di banche, IT *vendor*.

Figura 32 - Modello di *sourcing* IT di riferimento



Esaminando il modello di *sourcing* IT prevalente per classe dimensionale, si osserva che i gruppi Principali sono prevalentemente caratterizzati da un assetto in *Insourcing* (80%), i Medi dal *Facility management* (60%), mentre i gruppi Altri da una gestione IT esterna e si orientano in particolare verso il *Full outsourcing* con unico fornitore (60%) (cfr. Figura 33).

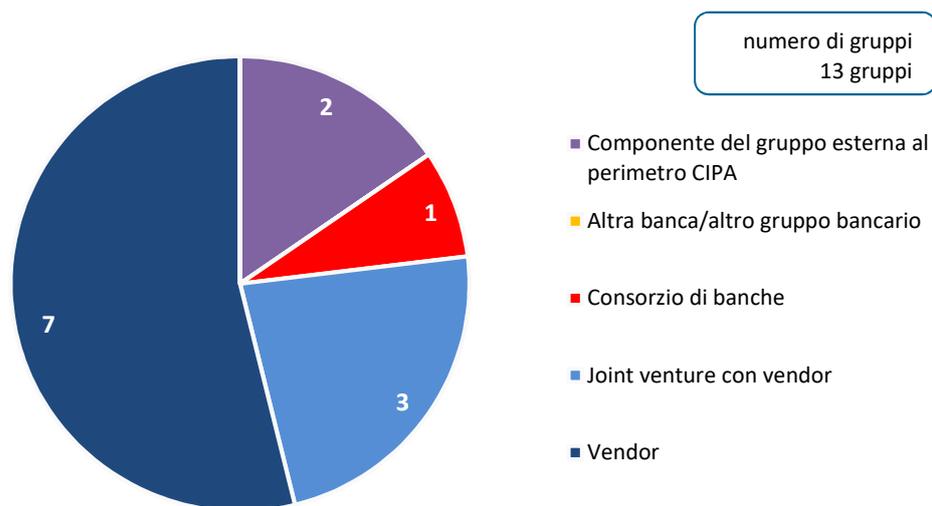
Figura 33 - Modello di *sourcing* IT di riferimento per classe dimensionale



Analizzando la tipologia del fornitore prevalente³¹, per i tredici gruppi che affidano all'esterno la gestione delle infrastrutture e/o delle applicazioni, emerge che sette si rivolgono a un *IT Vendor*, tre hanno costituito una *Joint venture* con *vendor*, due si rivolgono a una componente del gruppo esterna al perimetro CIPA e un gruppo a un Consorzio di banche (cfr. Figura 34).

I gruppi in *Facility management* dedicano in media al fornitore prevalente il 50% dei costi di *outsourcing* IT; per i gruppi in *Outsourcing* questa percentuale sale al 74%.

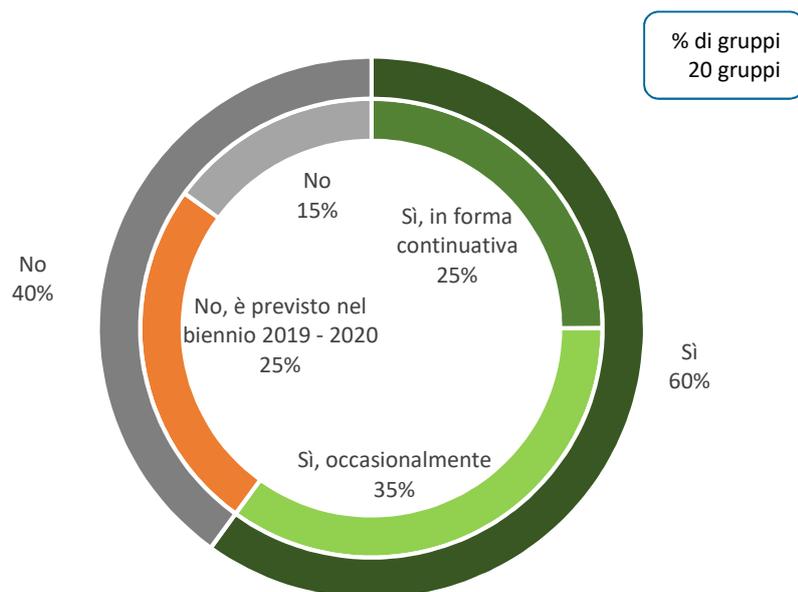
Figura 34 - Caratterizzazione del fornitore IT prevalente dei gruppi in *Outsourcing*, *Full outsourcing*, *Facility management*



L'85% del campione include nella propria strategia IT il ricorso ad aziende *fintech*: il 25% vi collabora in forma continuativa, il 35% in modalità occasionale e il 25% lo prevede nel biennio 2019-2020 (cfr. Figura 35).

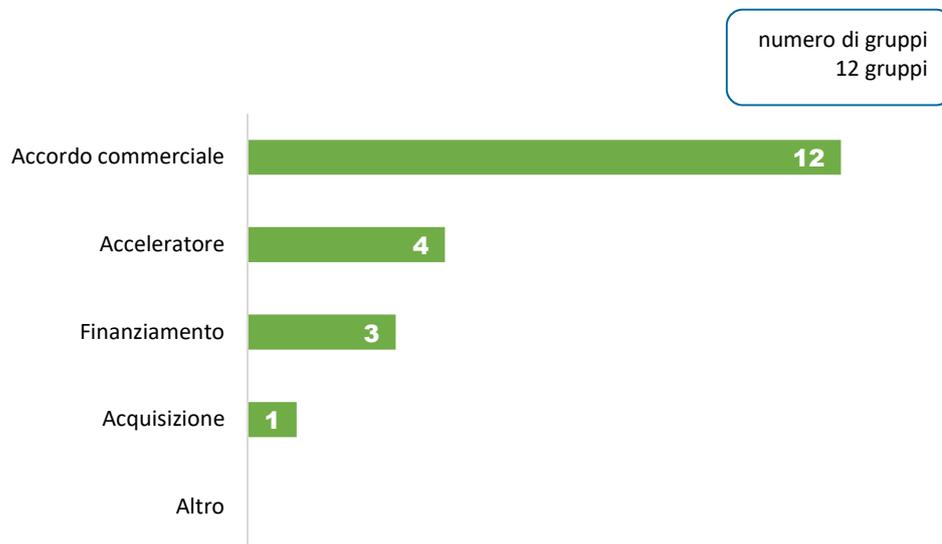
³¹ In termini di costi IT.

Figura 35 - Collaborazione con aziende *fintech*



Per tutti i gruppi la collaborazione avviene sulla base di accordi commerciali; meno frequenti risultano altre forme di collaborazione quali la partecipazione ad acceleratori *fintech*, il ricorso ad acquisizioni o finanziamenti (cfr. Figura 36).

Figura 36 - Forme di collaborazione con aziende *fintech*



La collaborazione con aziende *fintech* avviene su molteplici fronti, ma soprattutto nell'ambito dei Servizi di pagamento (10 gruppi), dei Servizi di investimento (6) e del Credito (5) (cfr. Figura 37).

Figura 37 - Ambiti di collaborazione con aziende *fintech*


2.2 Modalità di *sourcing* IT per aree tematiche

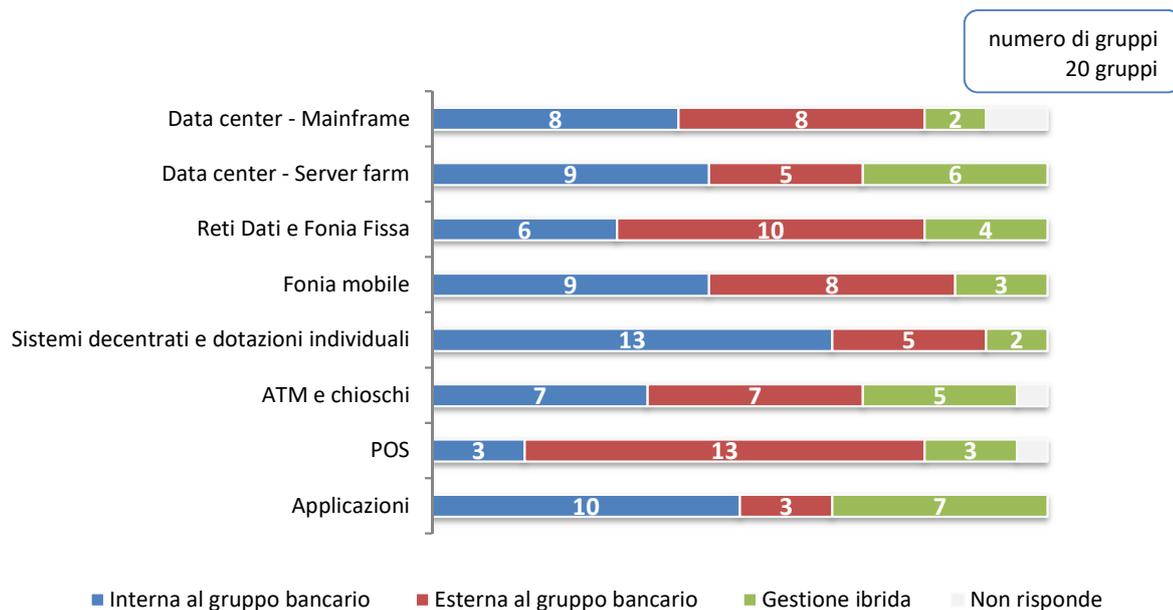
Di seguito vengono analizzate le scelte di *sourcing* prevalenti effettuate dai gruppi per lo sviluppo/evoluzione e la manutenzione/gestione corrente dei servizi IT nelle singole aree tematiche, distinguendo tra: collocazione all'interno del gruppo bancario³², affidamento all'esterno³³ e gestione ibrida. L'analisi si propone di individuare la collocazione prevalente delle attività in termini di "responsabilità diretta".

I gruppi mantengono prevalentemente all'interno le attività di sviluppo ed evoluzione dei servizi IT delle aree Sistemi decentrati e dotazioni individuali (13 gruppi), Applicazioni (10 gruppi) e *Server Farm* (9 gruppi); tra gli ambiti maggiormente delegati all'esterno del gruppo bancario emergono POS (13 gruppi), Reti dati e fonia fissa (10 gruppi). Rispetto al 2017, in quasi tutte le aree tematiche si osserva un aumento dei gruppi che equiripartiscono le attività di sviluppo tra interno ed esterno (gestione ibrida) (cfr. Figura 38).

³²In questa analisi è preso a riferimento il gruppo bancario, che comprende tutte le componenti, anche quelle esterne al perimetro CIPA.

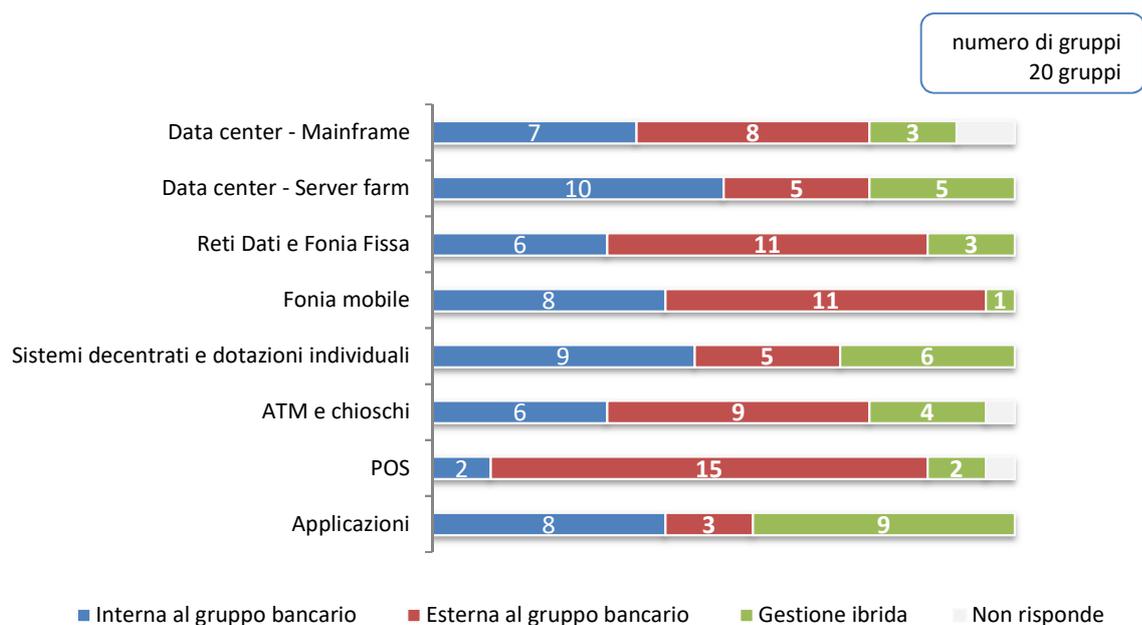
³³Consorzio di banche, IT *vendor*.

Figura 38 - Collocazione delle attività di sviluppo/evoluzione dei servizi IT per aree tematiche



Analizzando, sempre per aree tematiche, a chi è affidata la manutenzione/gestione corrente dei servizi IT, si osserva una situazione del tutto simile a quella rilevata per lo sviluppo/evoluzione, con una maggiore tendenza a ripartire equamente tra interno ed esterno (gestione ibrida) le attività di manutenzione/gestione nelle aree Applicazioni (9) e Sistemi decentrati e dotazioni individuali (6) (cfr. Figura 39).

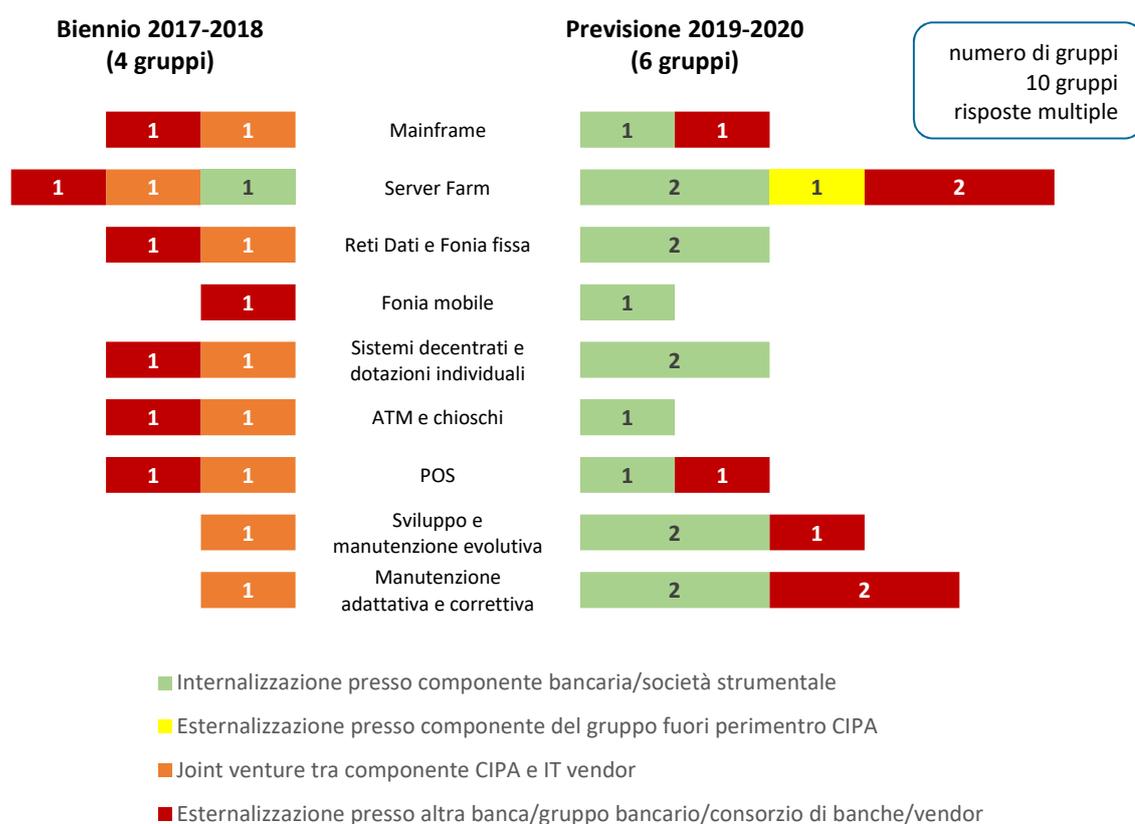
Figura 39 - Collocazione delle attività di manutenzione/gestione corrente dei servizi IT per aree tematiche



A completamento dell'analisi, vengono esaminate le modifiche, effettuate o pianificate, alle modalità di *sourcing* IT per le singole aree tematiche. Nel biennio 2017-2018 quattro gruppi hanno apportato parziali modifiche al loro assetto per la gestione di servizi IT: uno ha internalizzato alcuni servizi (presso componente bancaria o società strumentale del gruppo) e tre invece hanno fatto ricorso a forme di esternalizzazione o *joint-venture* con IT *vendor*.

In prospettiva, nel biennio 2019-2020 sei gruppi hanno pianificato modifiche al proprio assetto di *sourcing*: quattro prevedono di esternalizzare uno o più servizi (tre presso fornitore esterno e uno presso componente del gruppo fuori perimetro CIPA) e due gruppi intendono internalizzare alcuni servizi. *Server Farm* e Manutenzione adattativa e correttiva sono le aree maggiormente coinvolte da modifiche dell'assetto di *sourcing* (cfr. Figura 40).

Figura 40 - Modifiche dell'assetto di *sourcing* IT per aree tematiche



2.3 Modalità di *sourcing* IT per servizi applicativi

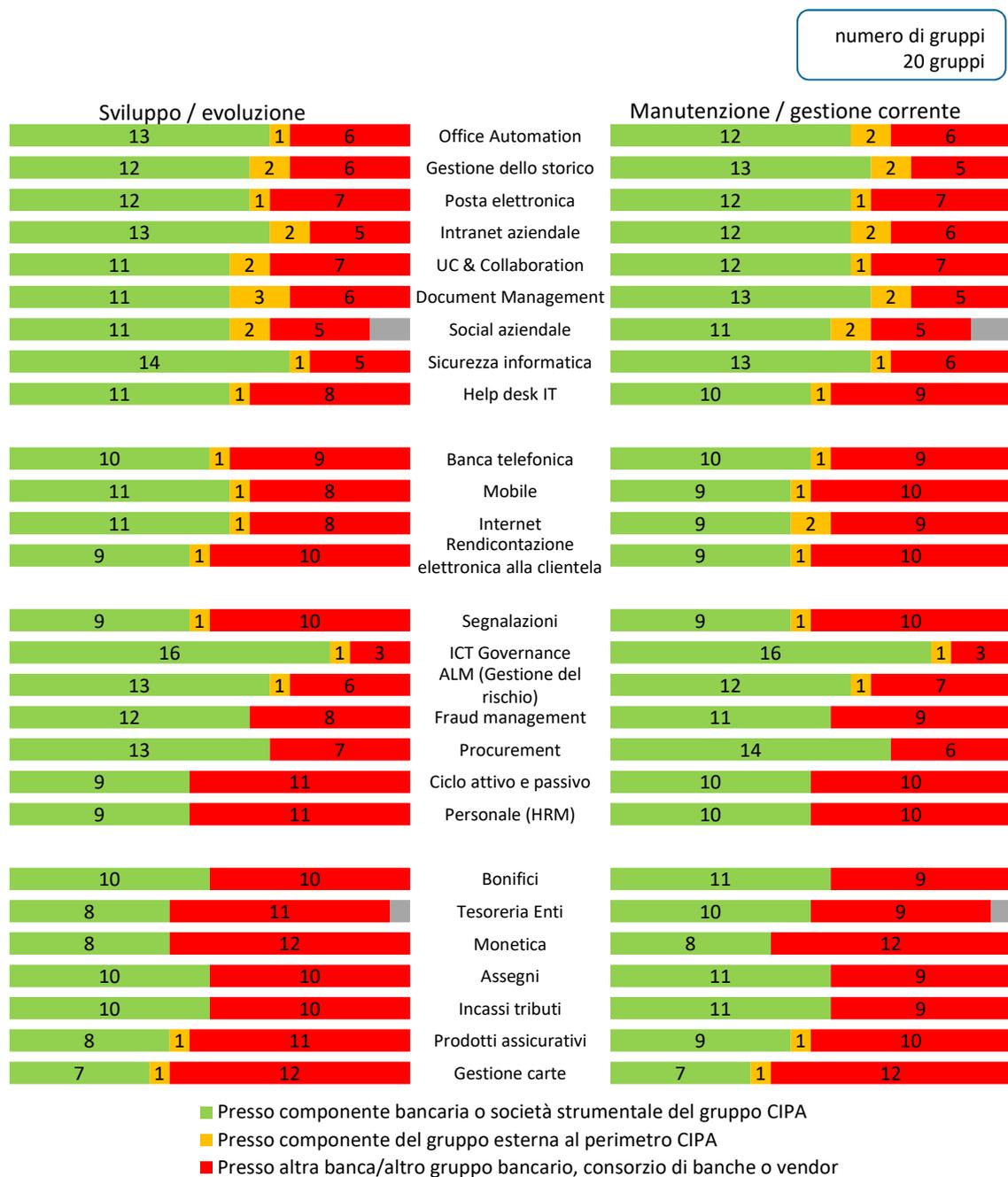
La stessa analisi effettuata sulle modalità di *sourcing* per aree tematiche è stata realizzata per servizi applicativi. Tali servizi, per la maggior parte tratti dalla mappa applicativa ABI Lab, sono raggruppati in quattro ambiti: Applicazioni infrastrutturali, Accesso, Supporto e *Operations*.

Per ciascun servizio sono state esaminate le scelte di *sourcing* prevalenti effettuate dai gruppi per lo sviluppo/evoluzione e la manutenzione/gestione, considerando tre possibili collocazioni³⁴:

³⁴L'analisi si propone di individuare la collocazione prevalente delle attività in termini di "responsabilità diretta".

all'interno del gruppo nel perimetro CIPA, all'interno del gruppo bancario e fuori dal perimetro CIPA e all'esterno del gruppo bancario (presso altra banca, altro gruppo bancario, consorzio di banche o vendor). La Figura 41 mostra che i gruppi tendono a mantenere prevalentemente all'interno i servizi per l'ICT Governance³⁵, Sicurezza informatica e Procurement; tra quelli prevalentemente in outsourcing presso fornitore esterno spiccano Gestione carte e Monetica.

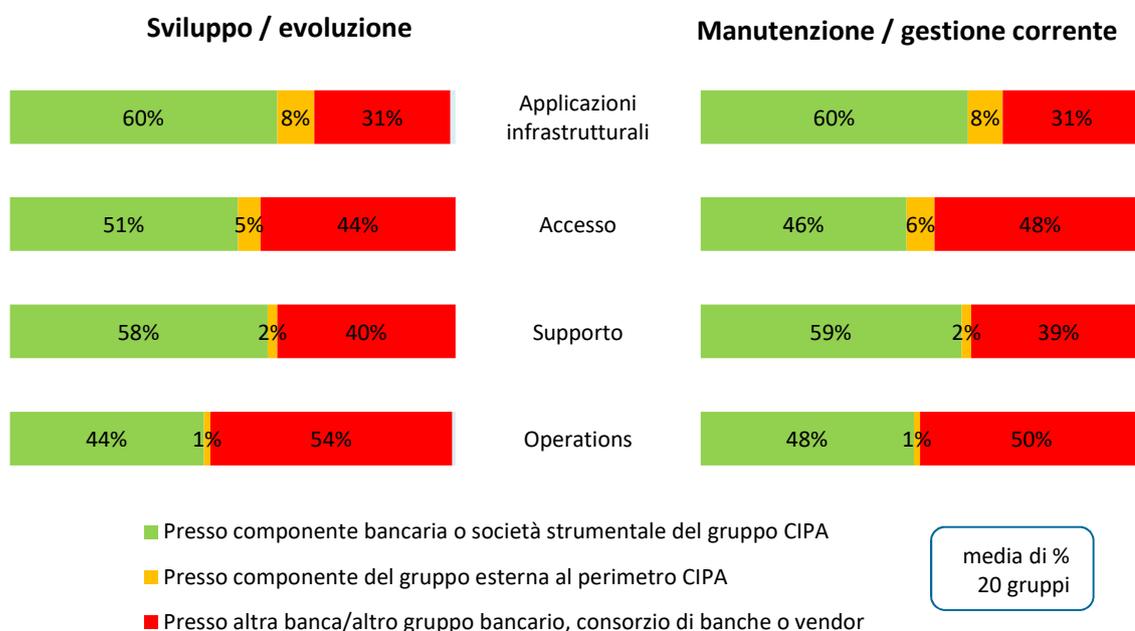
Figura 41 - Modalità di sourcing per servizi applicativi



³⁵ Applicazioni a supporto della gestione dell'infrastruttura ICT, monitoraggio delle richieste e dei consumi, di identificazione di anomalie e di governance complessiva dei sistemi.

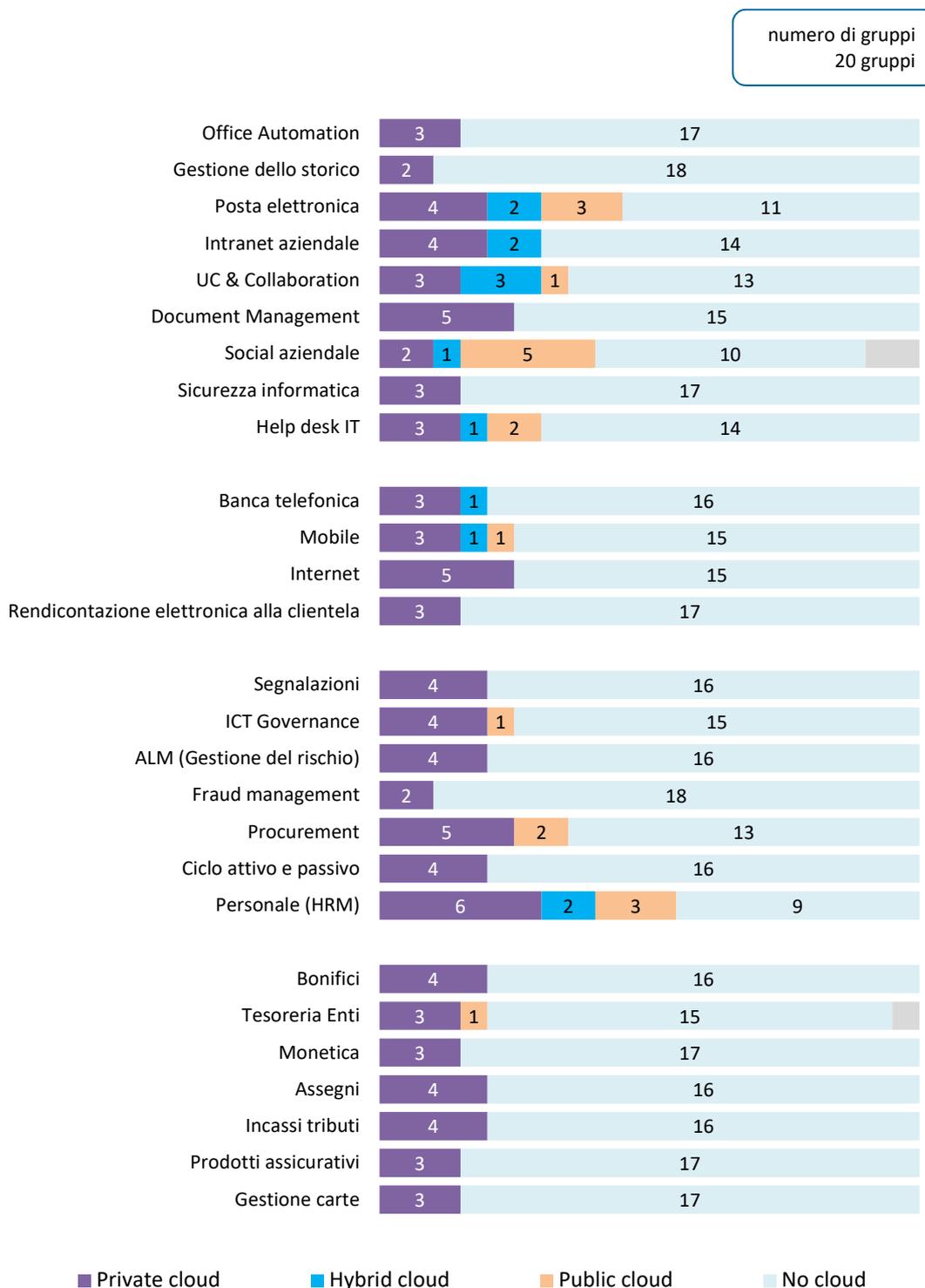
A partire dall'analisi precedente è stata realizzata una vista di sintesi per ambito applicativo, eseguendo una media dei valori rilevati, in percentuale, per ogni servizio. L'ambito Applicazioni infrastrutturali è quello caratterizzato da un maggior ricorso all'*insourcing*, mentre l'ambito *Operations* risulta quello con la maggiore presenza di servizi in *outsourcing* (cfr. Figura 42).

Figura 42 - Modalità di *sourcing* per ambiti applicativi



Nella Figura 43 inoltre, per ogni servizio applicativo, viene evidenziato l'eventuale ricorso al *cloud*, con il relativo *deployment model*. L'utilizzo del *cloud*, in modalità *public* e *hybrid*, è maggiormente diffuso nelle aree Applicazioni infrastrutturali e Supporto dove spiccano in particolare alcuni specifici servizi quali: Personale (HRM) (segnalato da 11 gruppi, di cui 3 in modalità *public* e 2 *hybrid*), Posta elettronica (9 gruppi, di cui 3 in modalità *public* e 2 *hybrid*) e *Social* aziendale (8 gruppi, di cui 5 in modalità *public* e 1 *hybrid*). Il ricorso al *cloud* risulta ancora limitato, in particolare nell'ambito *Operations*, dove è presente quasi esclusivamente la tipologia "*private cloud on premises*".

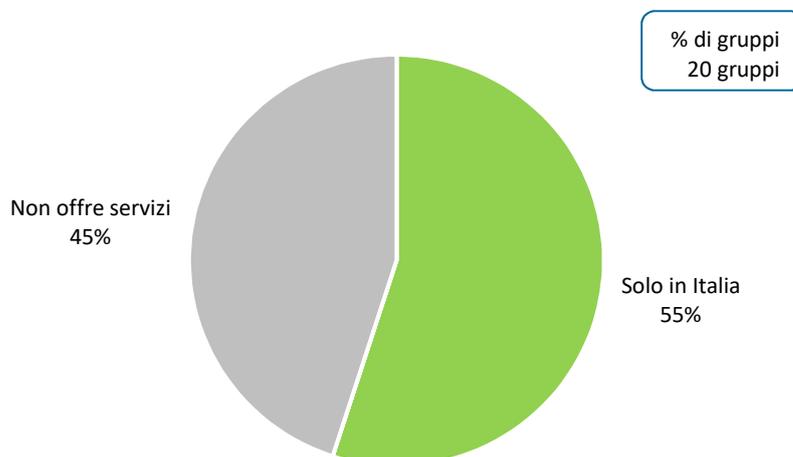
Figura 43 - Deployment model per servizi applicativi



2.4 Il centro servizi IT

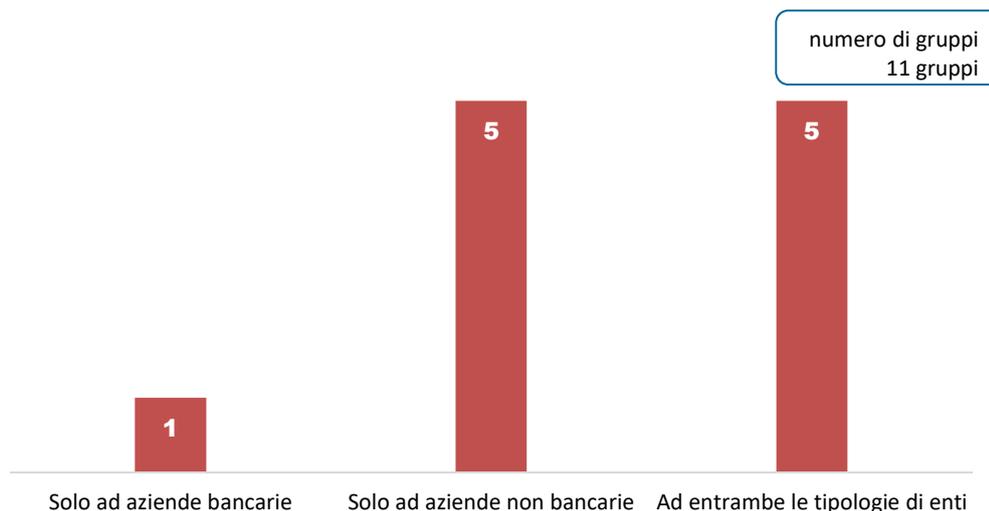
Nel 2018, il 55% del campione (45% nel 2017) ha fornito servizi IT ad aziende all'esterno del gruppo bancario³⁶, esclusivamente in ambito nazionale (cfr. Figura 44).

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



Degli undici gruppi che dichiarano di fornire servizi IT al di fuori del gruppo bancario, uno si rivolge solo ad aziende bancarie, cinque solo ad aziende non bancarie (tra cui enti pubblici, assicurazioni, aziende sanitarie) e cinque a entrambe le tipologie di enti (cfr. Figura 45).

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

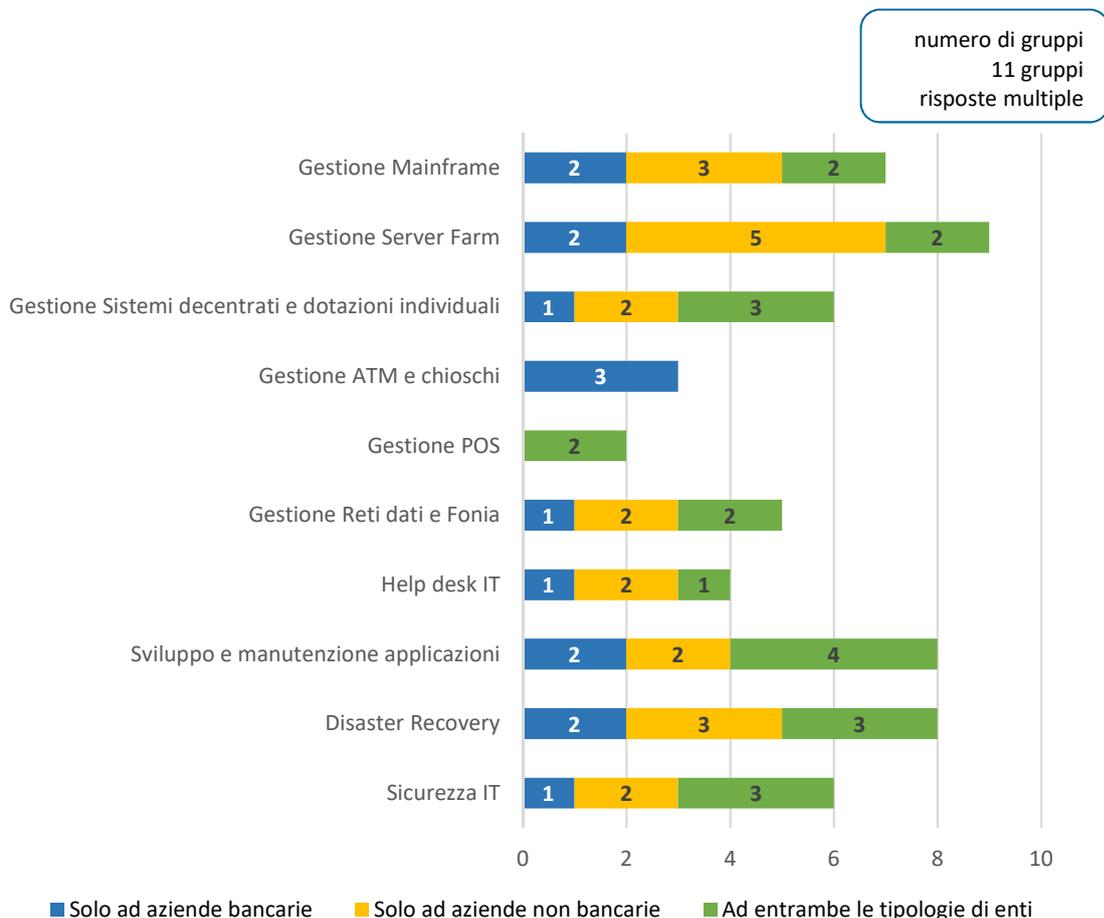


Per quanto riguarda la tipologia di servizi IT erogati all'esterno del gruppo bancario, prevale la Gestione *Server Farm*, indicata da nove gruppi su undici; otto gruppi offrono servizi per lo Sviluppo e manutenzione delle applicazioni e per il *Disaster Recovery*, e sette per la Gestione del *Mainframe*.

³⁶Nell'ambito della Rilevazione, per gruppo bancario si intende il gruppo comprensivo di tutte le sue componenti - bancarie e non bancarie - soggette alla normativa prudenziale (cfr. Par. 4.2 - Campione dei gruppi bancari).

Tra i servizi meno offerti si confermano quelli tipicamente affidati a società specializzate, ovvero la gestione di ATM e chioschi e la gestione dei POS (cfr. Figura 46).

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



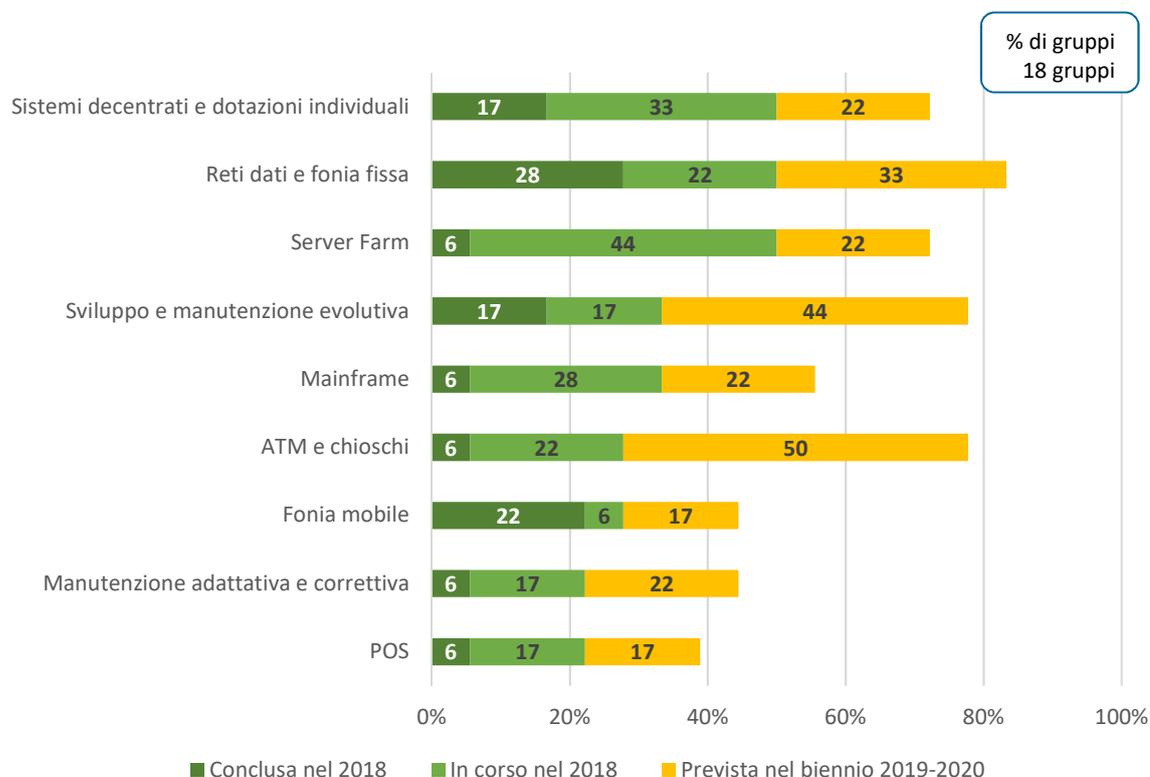
2.5 L'innovazione tecnologica

Analizzando gli ambiti di innovazione tecnologica³⁷, emerge che le aree tematiche maggiormente interessate da iniziative progettuali, già concluse, avviate o pianificate nel biennio 2019-2020, sono: Reti dati e fonia fissa (es. VoIP, rinnovo tecnologico/potenziamento rete dati, implementazione SDN-Software Defined Network), ATM e chioschi, Sviluppo e manutenzione evolutiva, Sistemi decentrati e dotazioni individuali (es. rinnovo dei PC e/o stampanti, desktop virtuali, upgrade a Windows 10, Smart Working) e Server Farm (es. virtualizzazione, SDDC-Software Defined Data Center, rinnovo infrastrutture, nuove soluzioni di High Availability e Disaster Recovery).

³⁷A partire dallo scorso anno, l'analisi sull'utilizzo delle tecnologie innovative in ambito bancario viene sviluppata nella Rilevazione Tecnologica, arricchita con una sezione dedicata al monitoraggio dei trend di utilizzo dei principali servizi tecnologici. Nella Rilevazione Economica rimangono le analisi riferite agli elementi organizzativi o gestionali dell'innovazione tecnologica, quali iniziative di innovazione intraprese nelle diverse aree tematiche o finalità dell'innovazione nei processi bancari.

Le iniziative già concluse nel 2018 hanno riguardato soprattutto l'area Reti dati e fonia fissa (28% dei gruppi) e l'area Fonia mobile (22%), seguite da Sistemi decentrati e dotazioni individuali e Sviluppo e manutenzione evolutiva (17%) (cfr. Figura 47).

Figura 47 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche



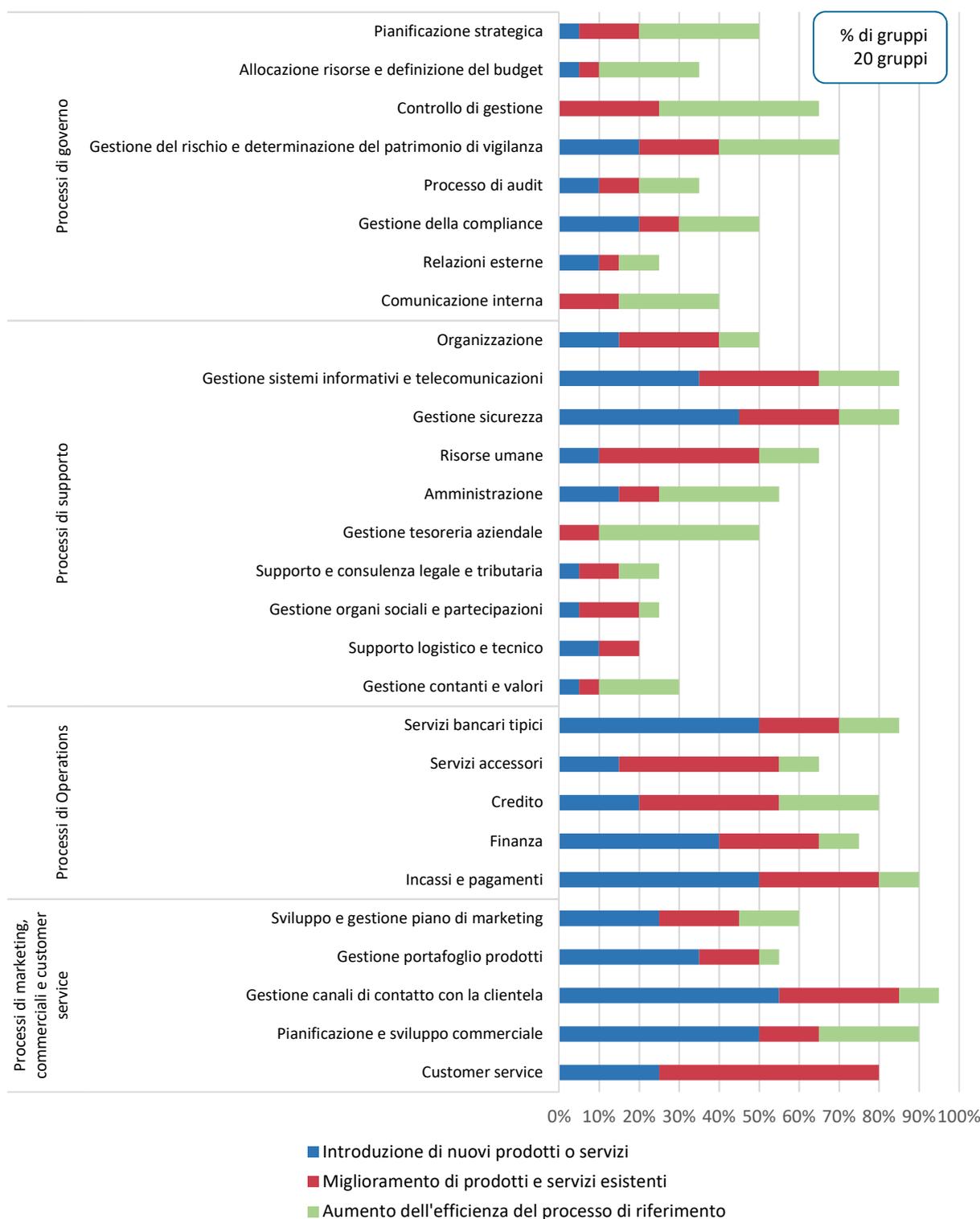
Esaminando la finalità dei progetti di innovazione tecnologica a supporto dei processi bancari, si osserva che le iniziative, concluse o in corso nel 2018, si concentrano soprattutto nelle aree di *business* (Processi di *Operations* e Processi di *marketing*, commerciali e *customer service*), come già rilevato anche per il *cash out* IT (cfr. Figura 23).

La Gestione dei canali di contatto con la clientela, nell'area *marketing*, si conferma in assoluto il processo maggiormente coinvolto da interventi di innovazione: oltre il 50% dei gruppi ha introdotto nuovi prodotti o servizi e il 30% ha migliorato quelli esistenti. In seconda posizione si collocano, nella stessa area, Pianificazione e sviluppo commerciale e, nell'area *Operations*, Incassi e pagamenti. Sempre nell'area *Operations*, seguono i Servizi Bancari tipici, indicati da oltre l'80% dei gruppi, caratterizzati da una significativa attività per l'introduzione di nuovi prodotti o servizi (indicata dal 50% dei gruppi).

Tra i processi di *Supporto*, emerge Gestione dei sistemi informativi e telecomunicazioni e Gestione sicurezza, segnalati da oltre l'80% del campione, con una prevalenza per i progetti mirati a introdurre nuovi prodotti o servizi.

Per quanto concerne, infine, l'innovazione nei Processi di governo, dove prevale l'attenzione all'aumento dell'efficienza, emergono Gestione del rischio e Controllo di gestione (circa il 70% dei gruppi) (cfr. Figura 48).

Figura 48 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi



In Appendice sono riportate le analisi sulle finalità dell'innovazione tecnologica per classe dimensionale dei gruppi (cfr. da Figura 110 a Figura 112).

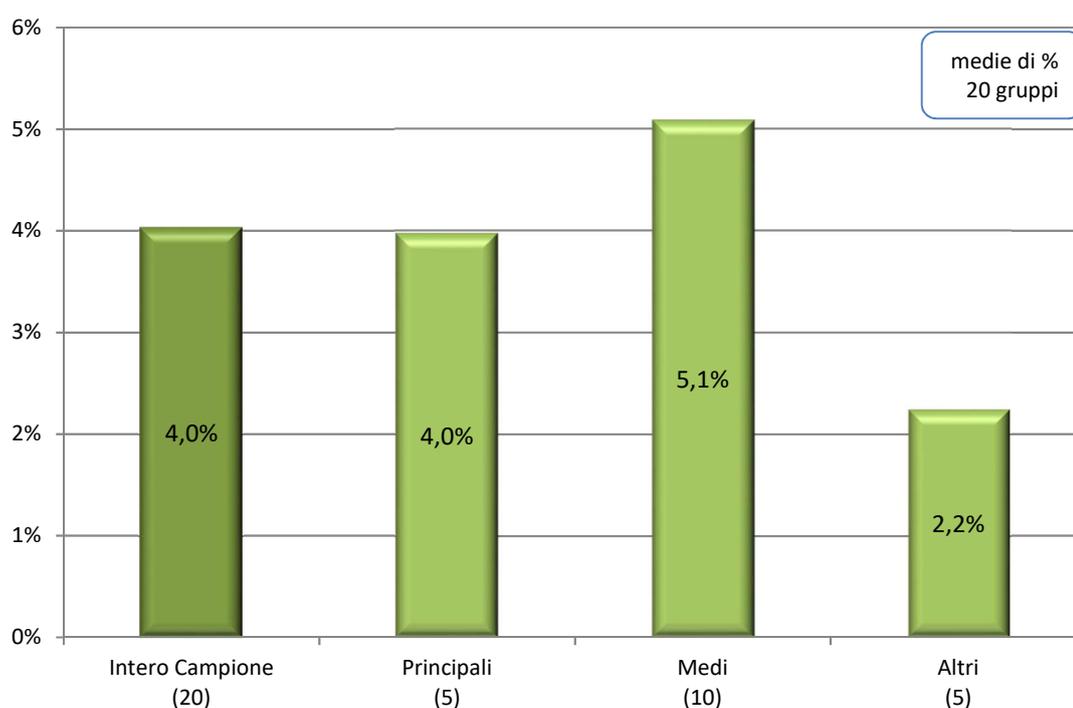
2.6 Composizione del personale IT

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

- genere;
- età, suddivisa in quattro fasce: sotto i 35 anni, tra i 35 e i 50 anni, tra i 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 Dirigenti³⁸.

Il rapporto tra il numero dei dipendenti IT e l'intera compagine del personale, con riferimento all'intero campione, è pari in media al 4,0%. Analizzando tale rapporto per classe dimensionale dei gruppi, si osserva che i gruppi Principali sono quelli che riflettono il valor medio (4,0%), mentre il rapporto risulta maggiore per i gruppi Medi (5,1%) e decisamente inferiore per i gruppi Altri (2,2%), che presentano un numero di dipendenti IT più contenuto in quanto ricorrono più ampiamente all'esternalizzazione delle attività informatiche (cfr. Figura 49).

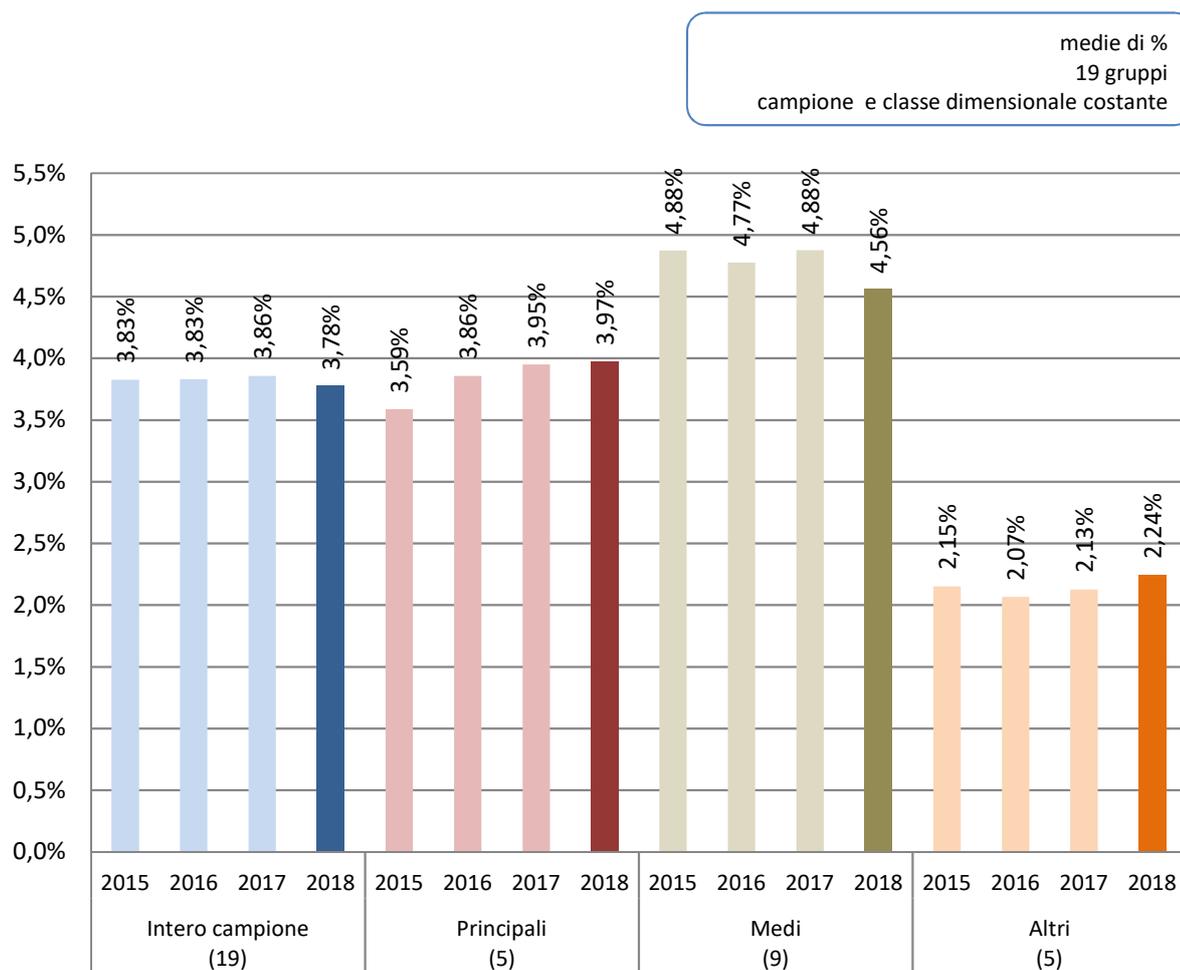
Figura 49 - Rapporto personale IT / totale dipendenti



Esaminando l'andamento del rapporto tra personale IT e totale dipendenti nel periodo 2015-2018, su un campione costante di 19 gruppi, si osserva una lieve flessione dell'intero campione determinata dai gruppi Medi mentre per i gruppi Principali e Altri prosegue il *trend* di crescita, seppur lieve (cfr. Figura 50).

³⁸Nell'ambito dei gruppi bancari partecipanti alla Rilevazione, il contratto nazionale bancario è applicato anche ai dipendenti delle società strumentali IT; ciò consente di costruire un'unica ripartizione dei dipendenti IT del gruppo.

Figura 50 - Andamento 2015-2018 del rapporto personale IT / totale dipendenti

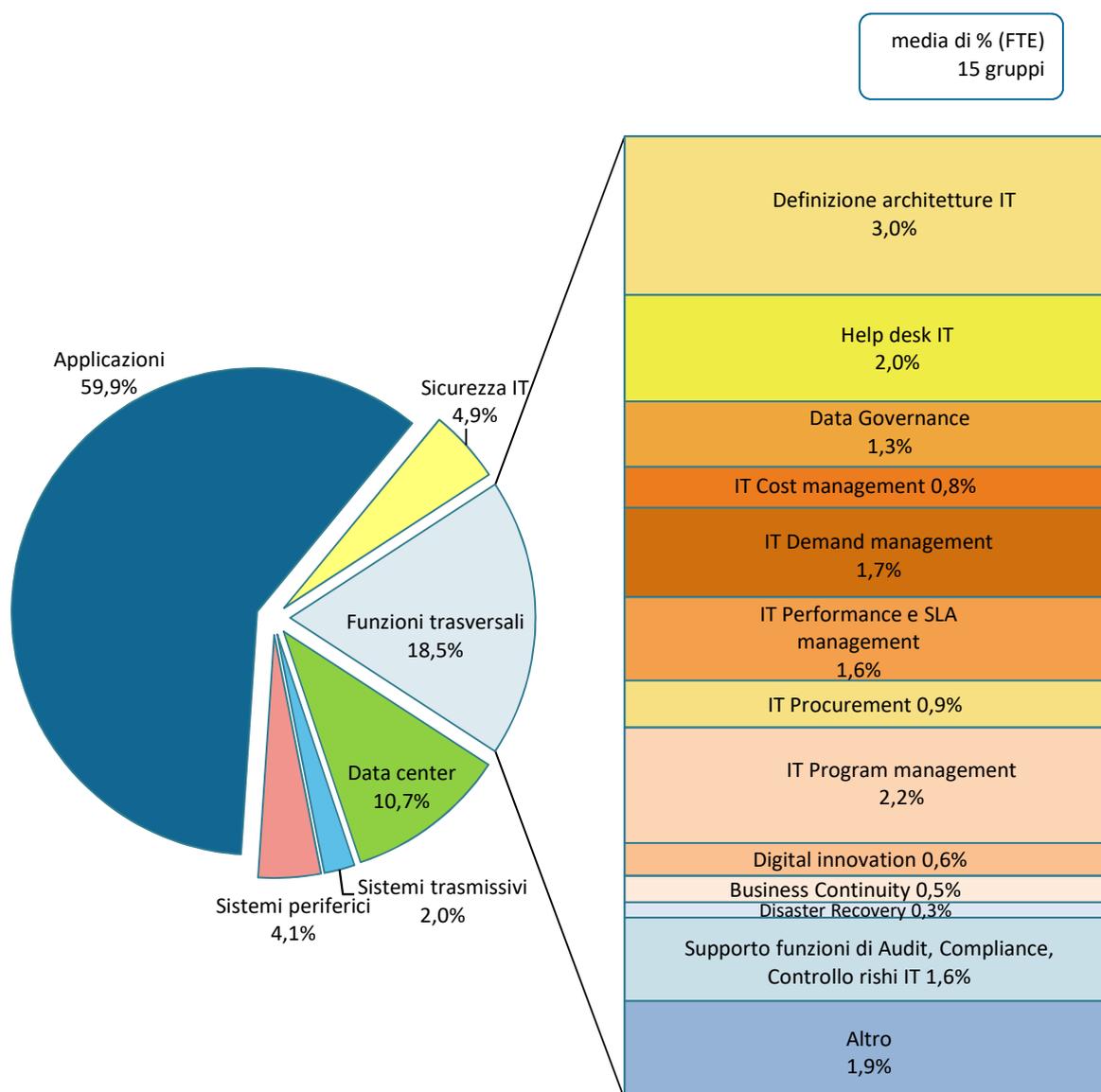


Le successive analisi sul personale IT fanno riferimento a un campione costituito dai soli gruppi (15) che dichiarano una media di almeno 50 dipendenti IT, collocati sia all'interno sia all'esterno del settore informatico.

La Figura 51 mostra la ripartizione del personale IT nelle aree tematiche³⁹ di impiego, arricchite da un'ulteriore categoria che raccoglie il personale assegnato alle funzioni trasversali. In questa analisi la quantificazione del personale è stata determinata in termini di FTE (*Full time equivalent*) anziché di numero di dipendenti, per consentire la corretta assegnazione di ruoli anche a quella parte del personale impiegata in più ambiti di attività.

La maggior parte del personale IT opera nell'area Applicazioni, dove arriva a rappresentare, in media, il 59,9% di tutto il personale informatico; le altre aree tematiche assorbono complessivamente il 21,7% del personale IT, ripartito tra *Data Center* (10,7%), Sistemi periferici (4,1%), Sicurezza IT (4,9) e Sistemi trasmissivi (2,0%). Il restante 18,5% viene distribuito nelle Funzioni trasversali dove emergono Definizione architetture (3,0%), *IT Program management* (2,2%) e *Help desk IT* (2,0%).

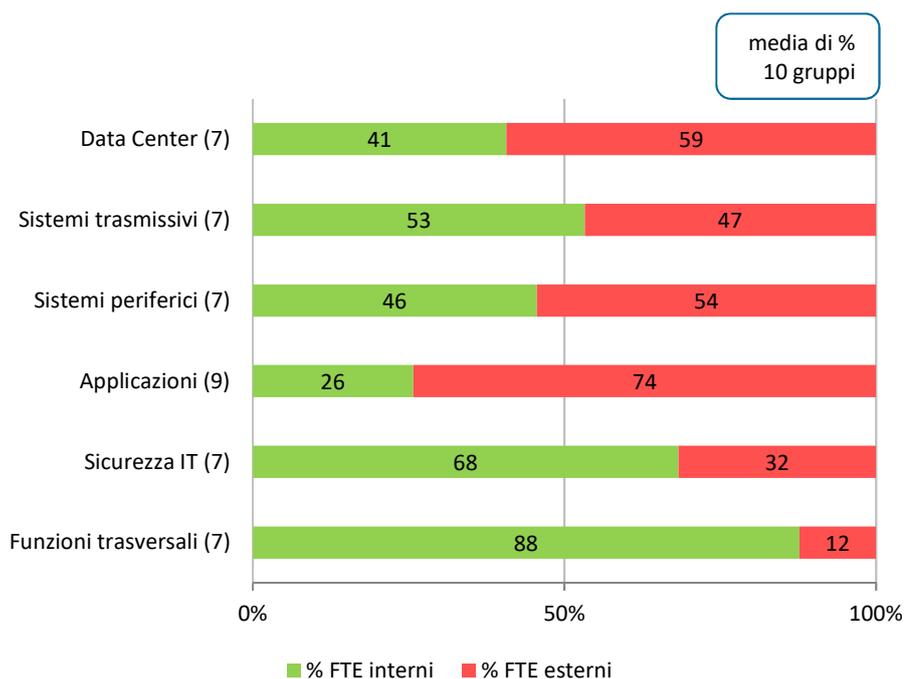
³⁹Cfr. par. 4.4.2 - Aree tematiche.

Figura 51 - Personale IT per aree tematiche e funzioni trasversali


Analizzando, in termini di FTE, la ripartizione tra risorse interne ed esterne⁴⁰ nelle diverse aree tematiche, su un campione di 10 gruppi rispondenti, si osserva una maggiore presenza di personale esterno nelle aree Applicazioni (74%), Data Center (59%) e Sistemi periferici (54%), mentre il personale interno è prevalente nelle Funzioni trasversali (88%) e nella Sicurezza IT (68%) (cfr. Figura 52).

⁴⁰Sono considerate risorse esterne sia quelle acquisite come *Time & Material* sia quelle comprese nei contratti a corpo.

Figura 52 - Ripartizione percentuale tra FTE interni ed esterni per aree tematiche



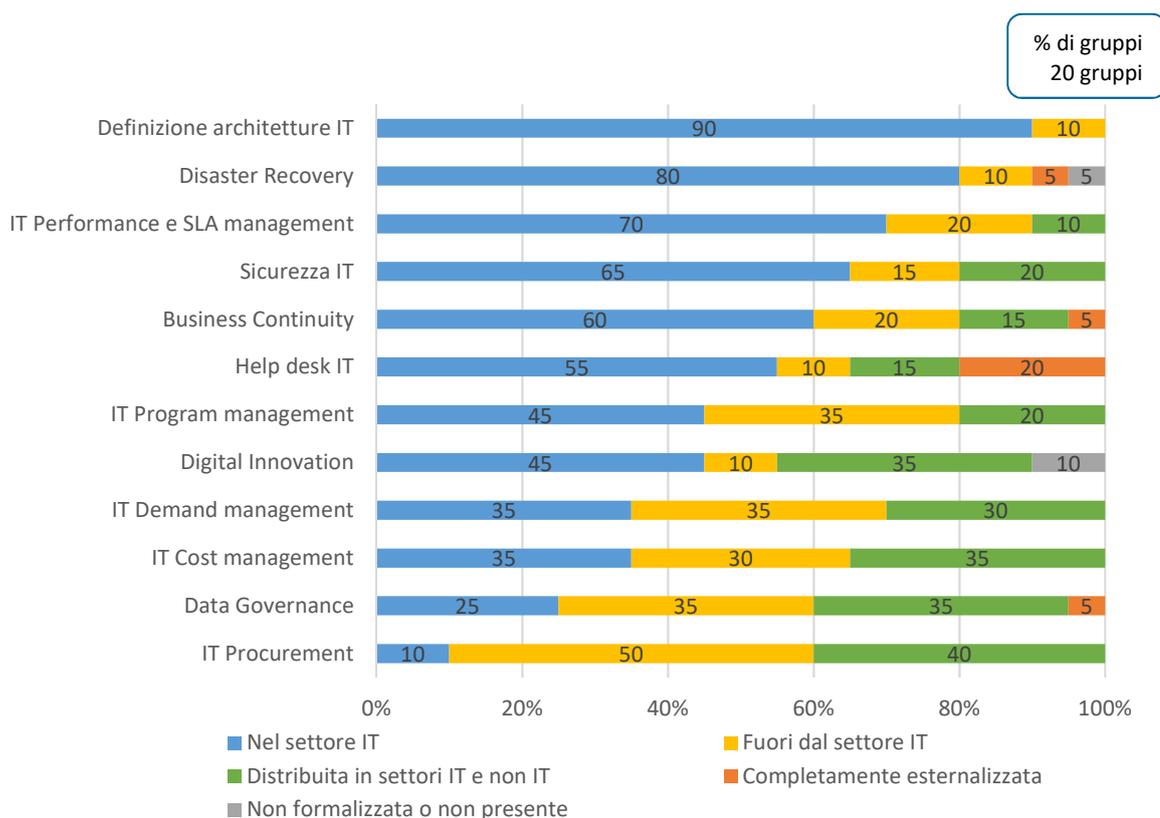
A completamento e arricchimento dell’analisi sulla ripartizione del personale IT nelle funzioni trasversali, è stata esaminata la collocazione organizzativa di queste ultime.

Prosegue la tendenza a mantenere all’interno del settore informatico le funzioni che rivestono un’importanza strategica per l’IT quali: Definizione delle architetture IT (90% dei gruppi), *Disaster Recovery* (80%), *IT Performance* e *SLA management* (70%) e Sicurezza IT (65%). Anche *Business Continuity* e *Help Desk* IT sono prevalentemente mantenute nel settore IT; quest’ultima funzione risulta completamente esternalizzata per il 20% dei gruppi.

Tra le funzioni collocate prevalentemente fuori dal settore IT si conferma l’IT *Procurement* per il 50% dei gruppi, il 40% la distribuisce tra settore IT e non IT e solo un 10% la colloca interamente all’interno del settore IT.

Interessante notare che la *Digital innovation*⁴¹ manifesta una propensione a entrare nell’IT: salgono infatti rispetto all’anno precedente, dal 35% al 45%, i gruppi che la collocano esclusivamente nel settore informatico; situazione opposta si osserva invece per la *Data Governance* che tende ad uscire dai confini dell’IT: diminuiscono dal 40% al 25% i gruppi che la collocano esclusivamente nel settore IT a favore di quelli che la affidano a un settore del tutto esterno all’IT (cfr. Figura 53).

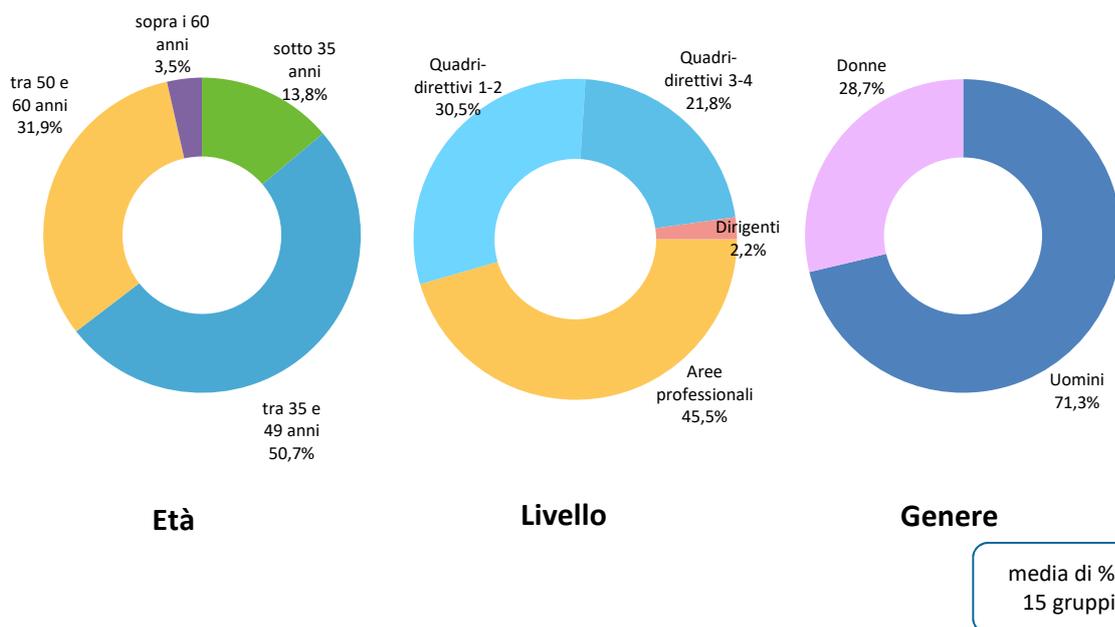
⁴¹La funzione “*digital innovation*” si occupa dello studio e della valutazione di possibili applicazioni di nuove tecnologie, per promuovere l’utilizzo sempre maggiore di strumenti digitali in ambito aziendale.

Figura 53 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT


In Appendice sono riportati i risultati dell'analisi per classe dimensionale dei gruppi (cfr. da Figura 113 a Figura 115).

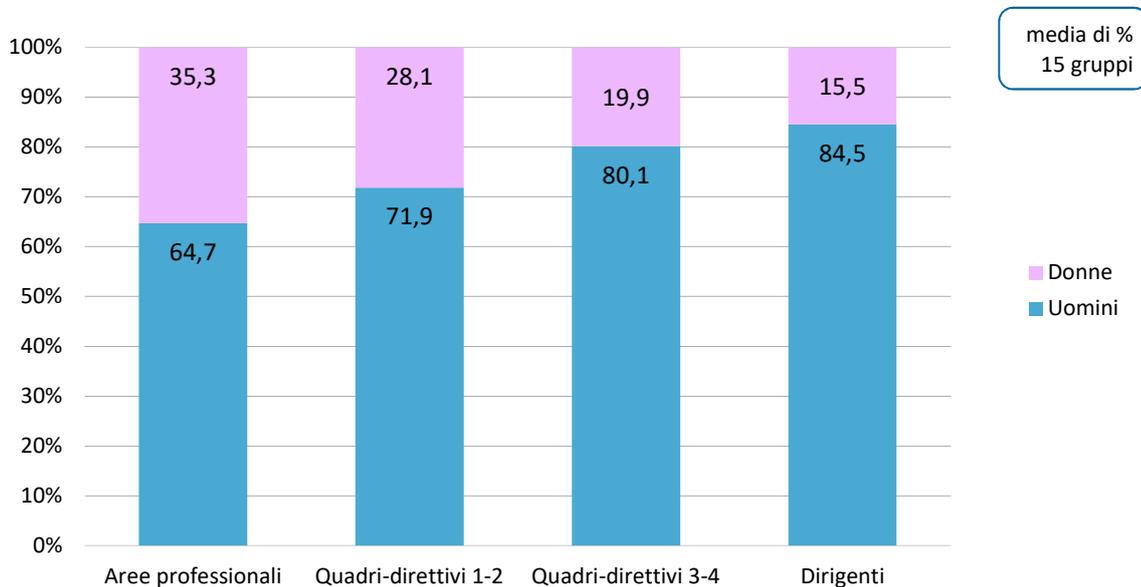
L'analisi sul personale IT contiene un approfondimento sulle caratteristiche di genere, età e livello contrattuale. Con riferimento al campione selezionato, si osserva che circa la metà del personale IT (50,7%) si concentra nella fascia d'età tra i 35 e i 49 anni, il 31,9% ha un'età compresa tra 50 e 60 anni e il 3,5% supera i 60, mentre solo il 13,8% ha meno di 35 anni. La percentuale di Dirigenti è pari al 2,2%; i restanti dipendenti si dividono equamente tra il ruolo contrattuale delle Aree professionali (45,5%) e quello dei Quadri-direttivi (52,3%). Gli uomini continuano a essere in netta maggioranza rispetto alle donne, costituendo in media quasi i tre quarti del totale dei dipendenti IT (cfr. Figura 54).

Figura 54 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere

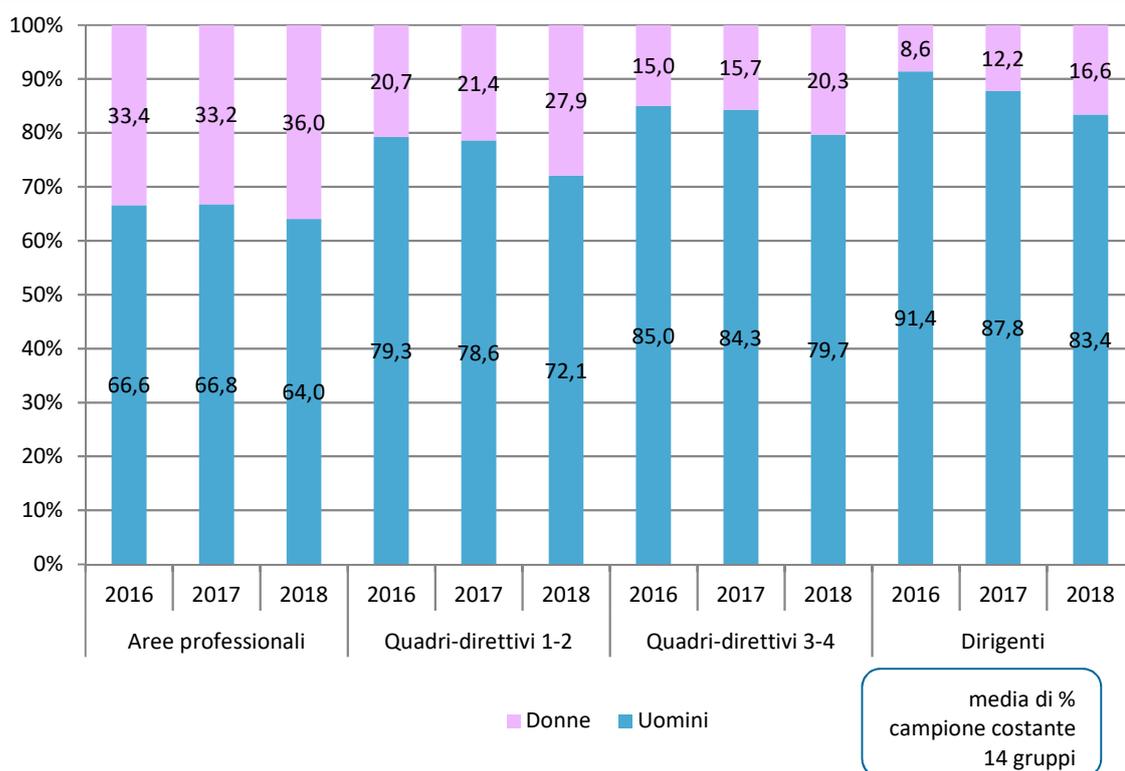


La presenza delle donne rimane ancora minoritaria rispetto a quella degli uomini in tutti i ruoli contrattuali e diminuisce al salire nella gerarchia, passando dal 35,3% delle Aree professionali al 15,5% tra i Dirigenti (cfr. Figura 55).

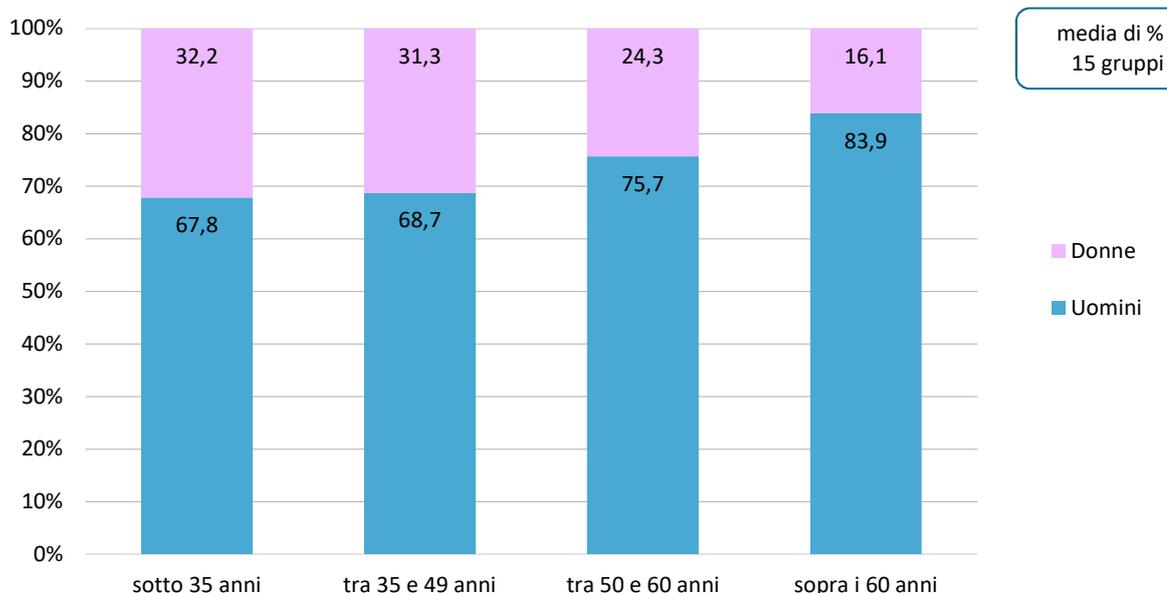
Figura 55 - Personale IT per genere e livello contrattuale



Osservando tuttavia l'andamento dello stesso fenomeno nel periodo 2016-2018, su un campione costante di 14 gruppi, si osserva un generale aumento della presenza femminile in tutti i livelli contrattuali (cfr. Figura 56).

Figura 56 - Andamento 2016-2018 del personale IT per genere e livello contrattuale


La presenza femminile diminuisce gradualmente anche al crescere dell'età, passando dal 32,2% delle *under 35* al 16,1% delle *over 60* (cfr. Figura 57).

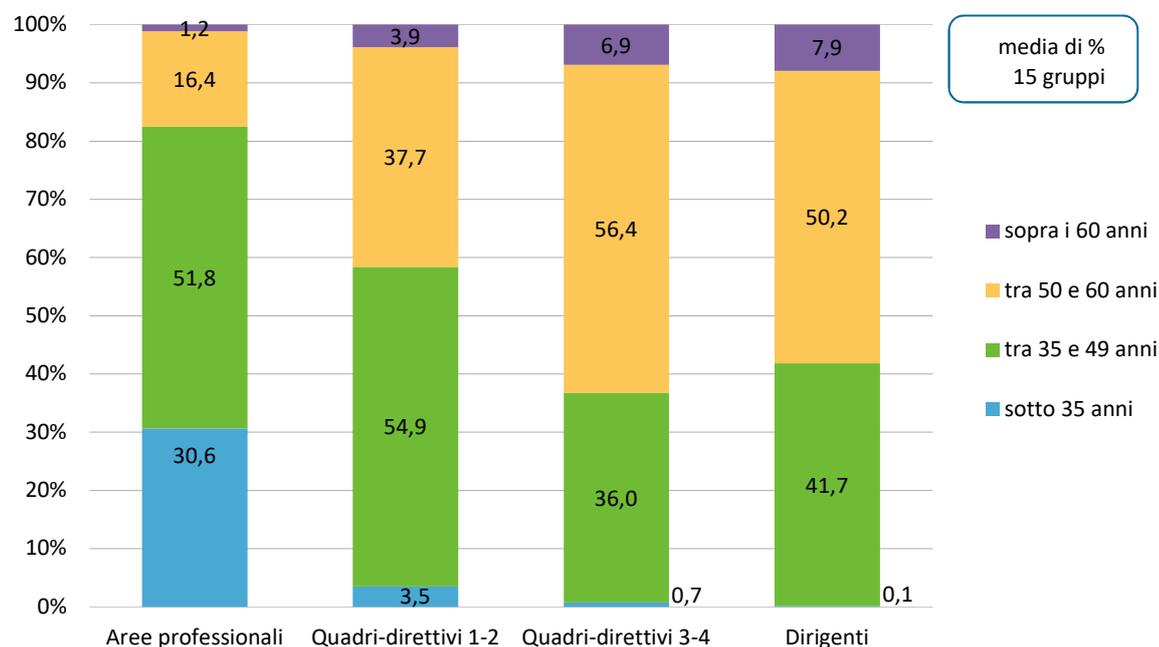
Figura 57 - Personale IT per genere e fascia d'età


In Appendice è riportato l'andamento del fenomeno negli anni 2016-2018 su un campione costante di 14 gruppi (cfr. Figura 116).

Esaminando l'età del personale IT al variare del livello contrattuale, si rileva che i dipendenti sotto i 35 anni si concentrano nelle Aree professionali (30,6%); la percentuale scende al 3,5% tra i Quadri direttivi 1-2 fino quasi ad azzerarsi tra i Quadri direttivi 3-4 (0,7%) e i Dirigenti (0,1%). Per quanto riguarda gli over 50, si osserva una presenza limitata al 17,5% nelle Aree professionali che aumenta gradualmente al crescere del livello contrattuale fino a rappresentare il 62,3% tra i Quadri direttivi 3-4 e il 58,1% tra i Dirigenti. Più stabile, nei quattro segmenti, risulta la presenza di personale di età compresa tra 35 e 49, che rappresenta oltre la metà della compagine nelle due fasce più basse e si attesta tra il 36% e il 42% in quelle più alte (cfr. Figura 58).

In Appendice è riportato l'andamento del fenomeno negli anni 2016-2018 su un campione costante di 14 gruppi (cfr. Figura 117).

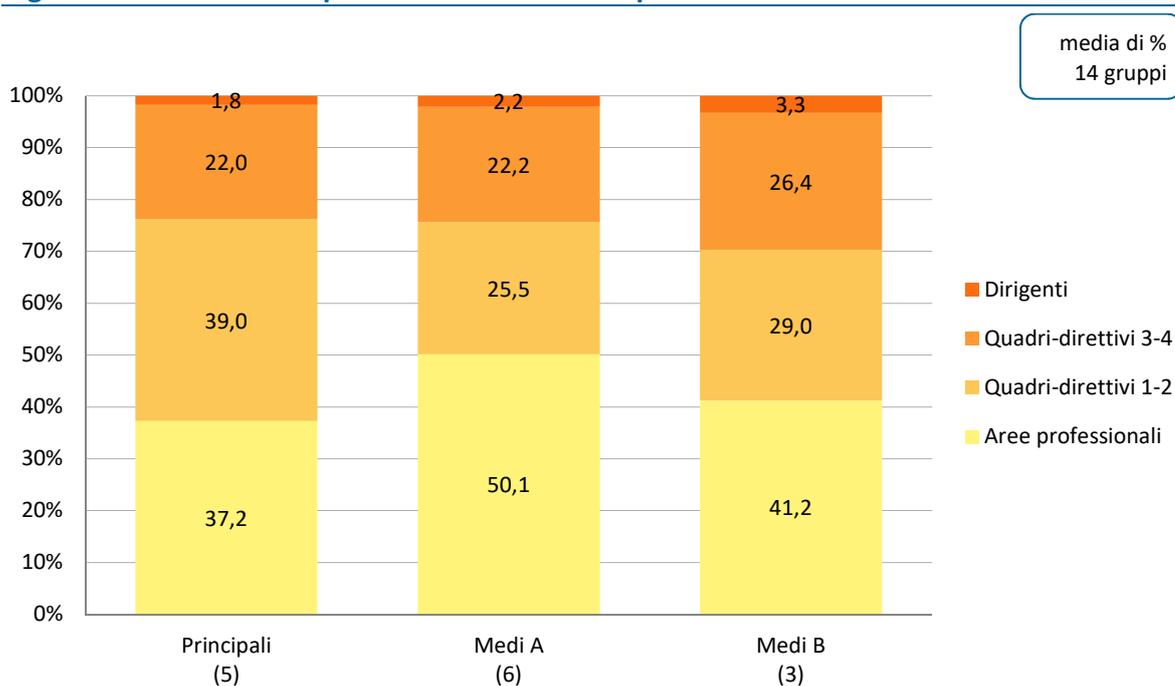
Figura 58 - Personale IT per fascia d'età e livello contrattuale



Esaminando il livello contrattuale dei dipendenti IT per classe dimensionale⁴², si osserva che nei gruppi Principali la compagine è composta soprattutto da Quadri direttivi (61%) e, in misura minore, da personale inquadrato nelle Aree professionali (37,2%); i gruppi Medi A e Medi B evidenziano invece una maggiore presenza di personale nelle Aree professionali. La percentuale dei Dirigenti risulta comparabile in tutte le classi, mantenendosi su valori inferiori al 3,3% (cfr. Figura 59).

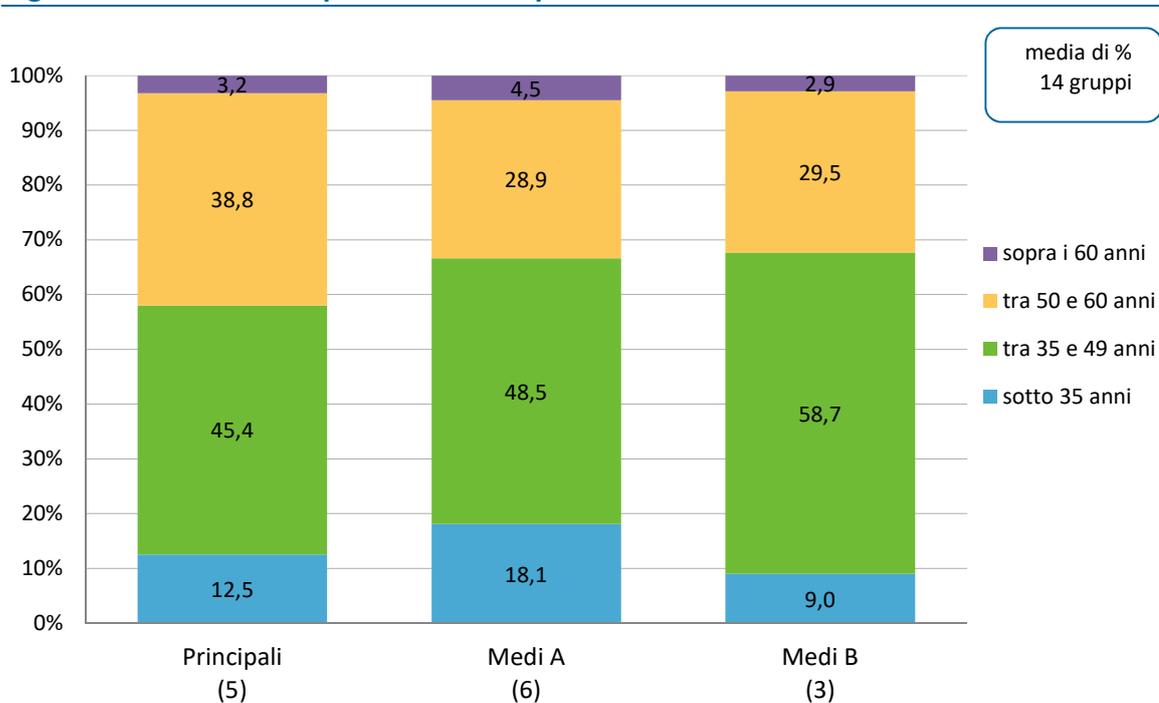
⁴²Dalle elaborazioni per classe dimensionale è stata esclusa la classe Altri, cui appartiene un solo gruppo del campione di riferimento.

Figura 59 - Personale IT per livello contrattuale per classe dimensionale



Analizzando l'età dei dipendenti IT in relazione alla classe dimensionale dei gruppi, emerge una maggiore presenza di personale "più anziano" nei gruppi Principali, dove la percentuale media di dipendenti sopra i 50 anni è superiore rispetto a quella dei gruppi Medi A e Medi B; di contro, i Medi A si distinguono per la maggiore presenza di *under 35* (18,1% della compagine) e i Medi B per la maggiore presenza di personale con un'età compresa tra 35 e 49 anni (58,7%) (cfr. Figura 60).

Figura 60 - Personale IT per fascia d'età per classe dimensionale

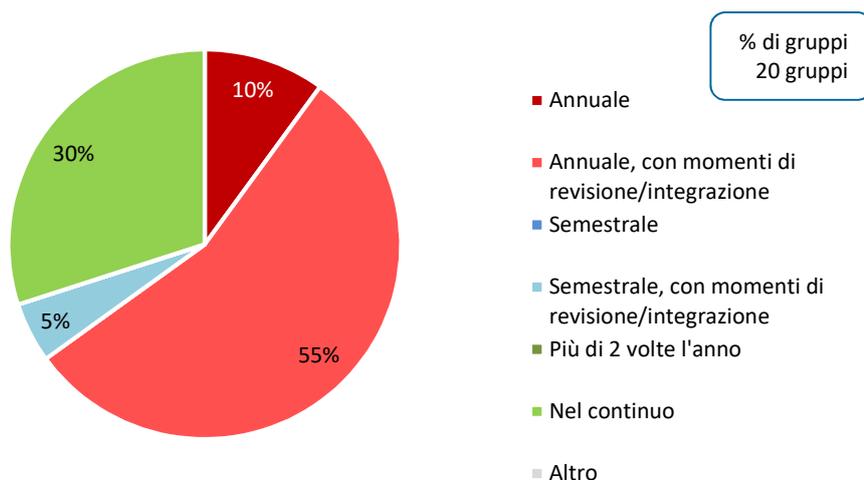


2.7 La formazione del personale IT

Quest'anno, per la prima volta, una sezione della Rilevazione è stata dedicata alla formazione tecnica del personale IT. Le competenze tecniche del personale infatti rivestono un ruolo chiave per far fronte al processo di innovazione che investe l'informatica.

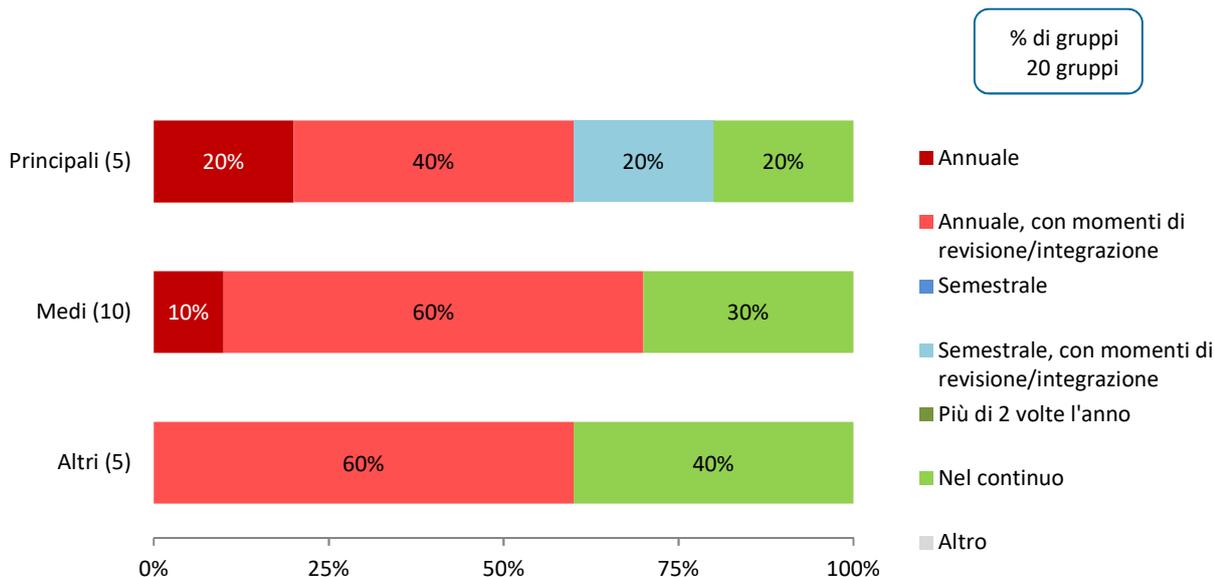
Analizzando la frequenza con la quale i gruppi effettuano la pianificazione delle iniziative formative di tipo tecnico, si osserva che per il 65% dei gruppi la pianificazione avviene con cadenza annuale, anche con momenti di revisione (55%), mentre il 30% dei gruppi indica una pianificazione nel continuo e quindi più flessibile (cfr. Figura 61).

Figura 61 - Frequenza di pianificazione della formazione tecnica



La stessa analisi effettuata per classe dimensionale mostra che, percentualmente, il ricorso alla pianificazione nel continuo aumenta al decrescere della dimensione dei gruppi (cfr. Figura 62).

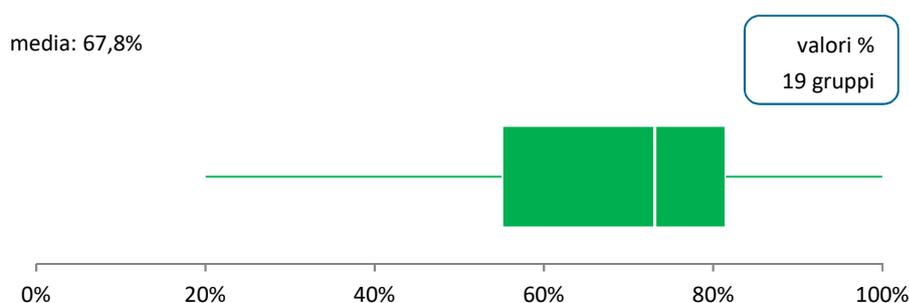
Figura 62 - Frequenza di pianificazione della formazione tecnica - classe dimensionale



Le analisi successive sono realizzate a partire da specifici dati forniti dai gruppi (es. giorni persona totali per la formazione IT, numero di dipendenti IT che hanno partecipato a iniziative formative IT, numero di iniziative formative), impiegati per il calcolo di indicatori, rappresentati attraverso i grafici di tipo *boxplot*⁴³ a seguire.

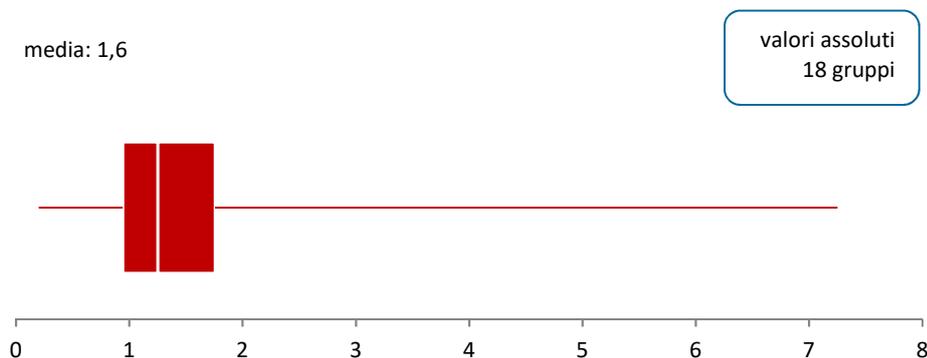
La prima analisi mostra come è distribuita, per i 19 gruppi rispondenti, la percentuale di dipendenti IT partecipanti a iniziative formative di tipo tecnico. Il valore medio è pari al 67,8% (cfr. Figura 63).

Figura 63 - Dipendenti IT partecipanti a iniziative formative IT



Nella maggior parte dei gruppi rispondenti la formazione tecnica per dipendente IT ha una durata compresa tra uno e due giorni. In media, si attesta a 1,6 giorni (cfr. Figura 64).

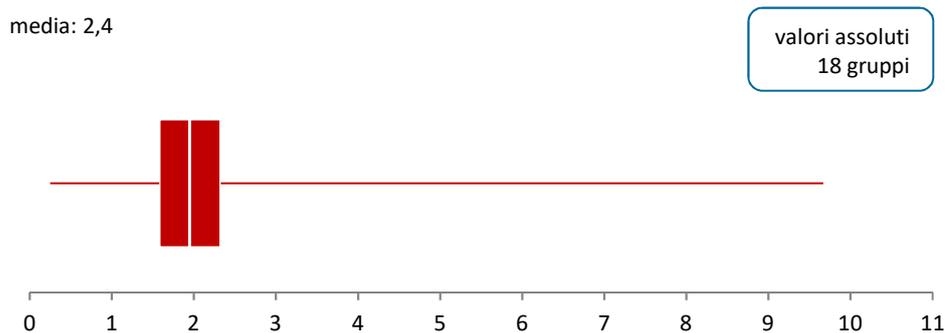
Figura 64 - Giorni persona di formazione IT per dipendente IT



Restringendo l'analisi ai soli dipendenti IT che partecipano a iniziative formative, la media dei giorni persona annui di formazione tecnica sale a 2,4 per dipendente (cfr. Figura 65).

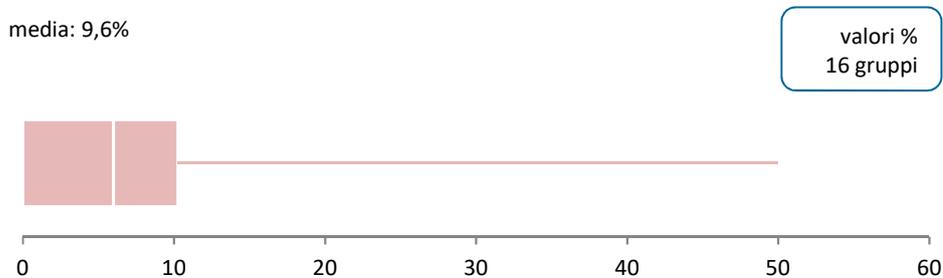
⁴³Il *boxplot*, o diagramma a scatola e baffi, rappresenta graficamente i cinque numeri di sintesi di una distribuzione: minimo, 1° quartile, mediana, 3° quartile e massimo. La scatola del *boxplot* ha come estremi inferiore e superiore rispettivamente il primo e il terzo quartile. La mediana divide la scatola in due parti. Il baffo di sinistra congiunge il minimo al 1° quartile e il baffo di destra congiunge il 3° quartile al massimo.

Figura 65 - Giorni persona di formazione IT per dipendente IT partecipante



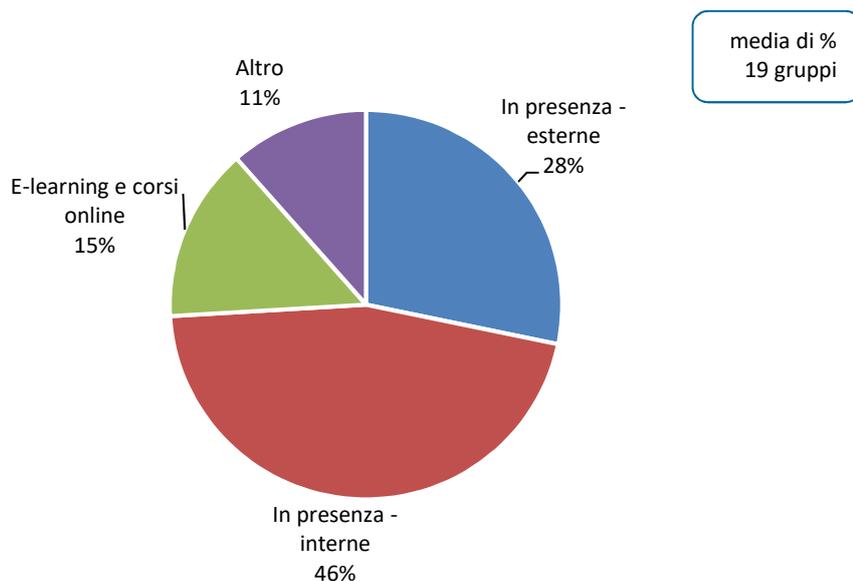
Per la maggioranza dei 16 gruppi rispondenti, le iniziative formative che prevedono una certificazione sono, al più, il 10% del totale delle iniziative (cfr. Figura 66).

Figura 66 - Iniziative formative con certificazione



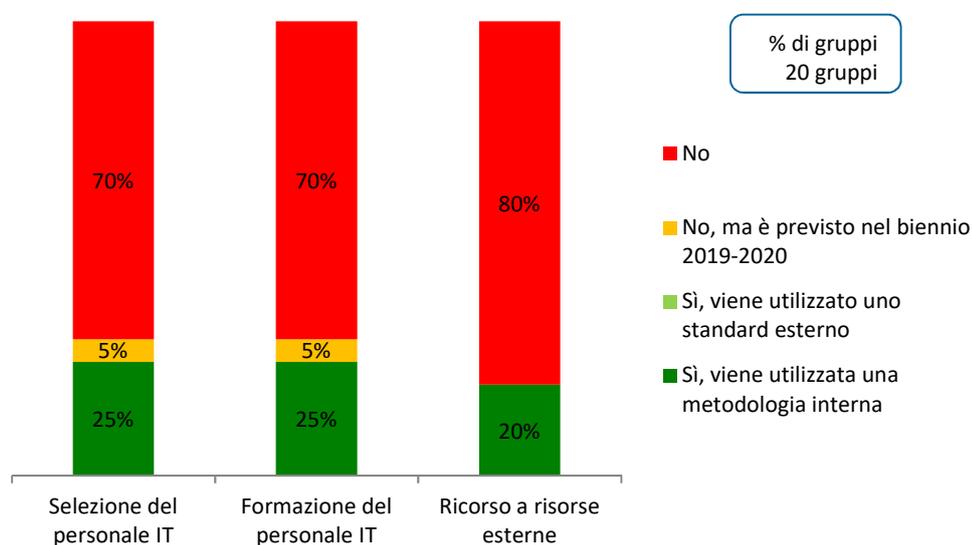
La successiva analisi sulla formazione del personale tecnico mostra le modalità con le quali sono erogati i corsi di formazione IT. Per 19 gruppi si osserva che complessivamente il 74% dei corsi è erogato in presenza e il 15% sono corsi di tipo *e-learning* e corsi *online* (cfr. Figura 67).

Figura 67 - Tipologia di iniziative formative IT



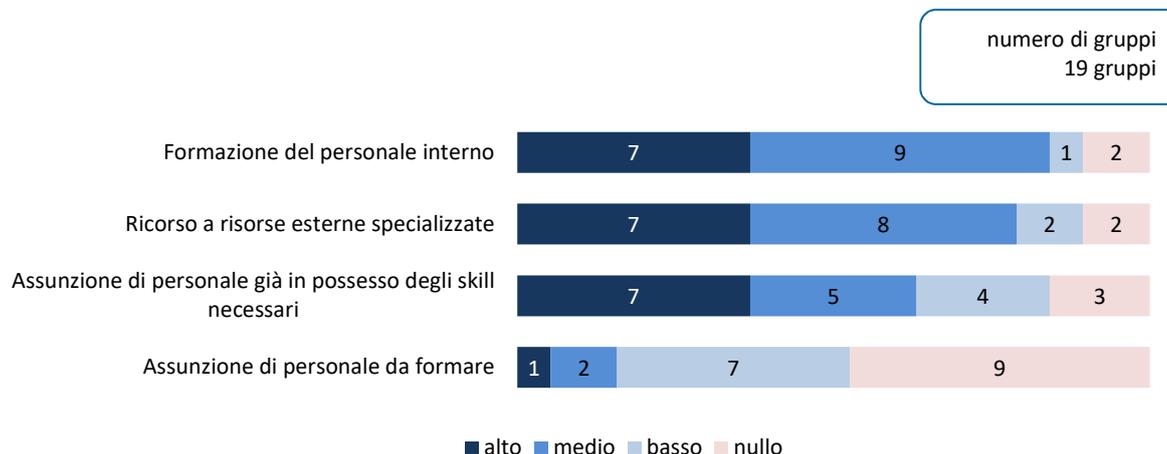
Con riferimento alla metodologia e/o a standard utilizzati per la classificazione delle competenze IT, solo il 25% dei gruppi li utilizza per la Selezione e la Formazione del personale IT e il 20% per il Ricorso a risorse esterne. Solamente un 5% prevede di utilizzarli, nei primi due ambiti citati, nel biennio 2019-2020 (cfr. Figura 68).

Figura 68 - Utilizzo metodologia/standard per la classificazione delle competenze IT



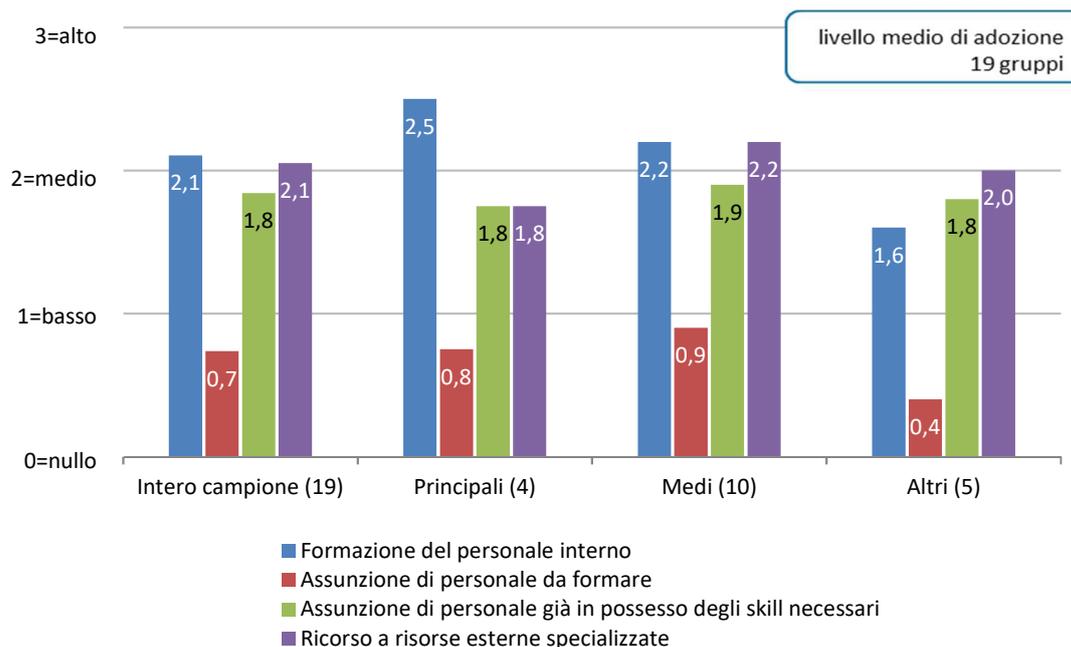
La Figura 69 mostra l'orientamento prevalente dei gruppi bancari nel reperimento degli *skill* IT da allocare su ambiti tecnologici innovativi. Si osserva che prevalgono la Formazione tecnica del personale interno (segnalata con livello medio o alto da 16 gruppi) e il Ricorso a risorse esterne specializzate (15 gruppi); scarso l'orientamento ad assumere personale da formare (3 gruppi).

Figura 69 - Livelli di adozione per singola modalità di reperimento *skill*



Attribuendo un peso alle modalità di reperimento degli *skill* IT (alto=3, medio=2, basso=1, nullo=0) si può determinare un livello medio complessivo di adozione. L'analisi per classe dimensionale dei gruppi consente di osservare che i gruppi Principali sono prevalentemente caratterizzati dal ricorso alla formazione del personale interno mentre i gruppi Altri, piuttosto, al Ricorso a risorse esterne specializzate. I gruppi Medi adottano invece in egual misura entrambe le modalità di reperimento *skill* IT (cfr. Figura 70).

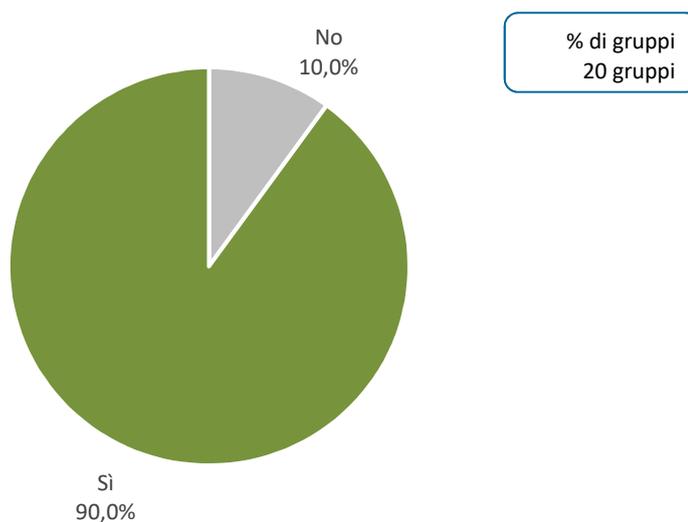
Figura 70 - Livello medio di adozione delle modalità di reperimento skill



2.8 Nuove modalità di lavoro previste per il personale

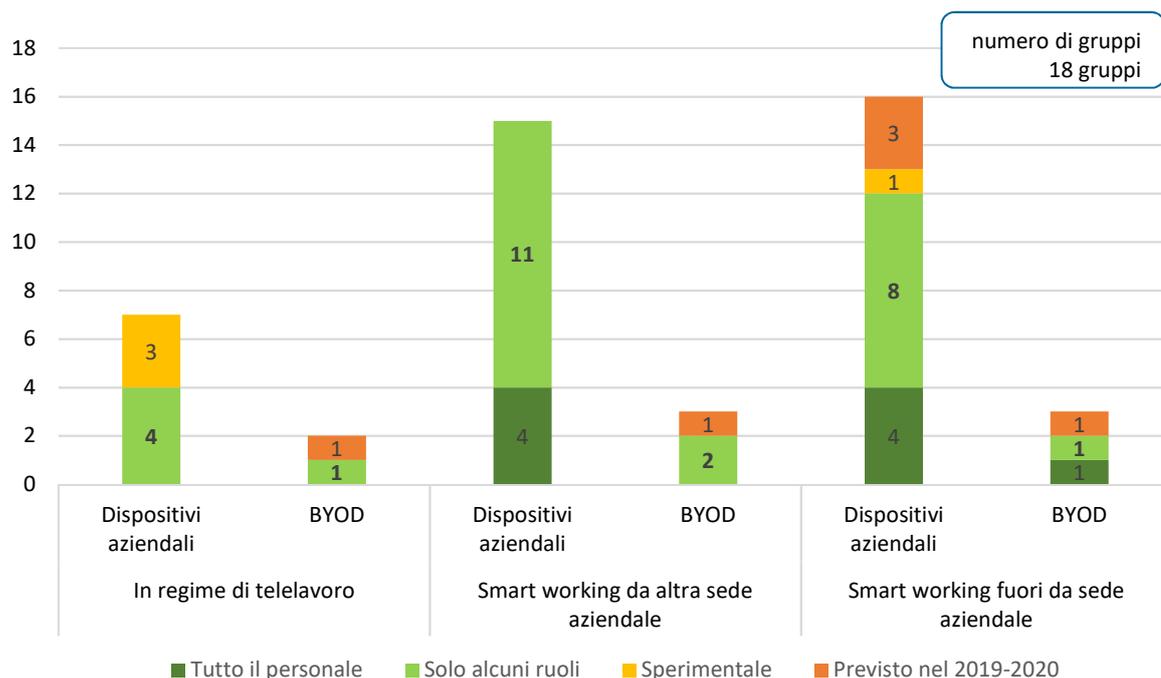
Il 90% dei gruppi ha già adottato, o prevede di farlo entro il 2020, forme di lavoro flessibile, consentendo ai dipendenti (IT e non IT) di operare da remoto tramite dispositivi aziendali o dispositivi personali (BYOD- *Bring Your Own Device*) (cfr. Figura 71).

Figura 71 - Lavoro flessibile per il personale (IT e non IT)



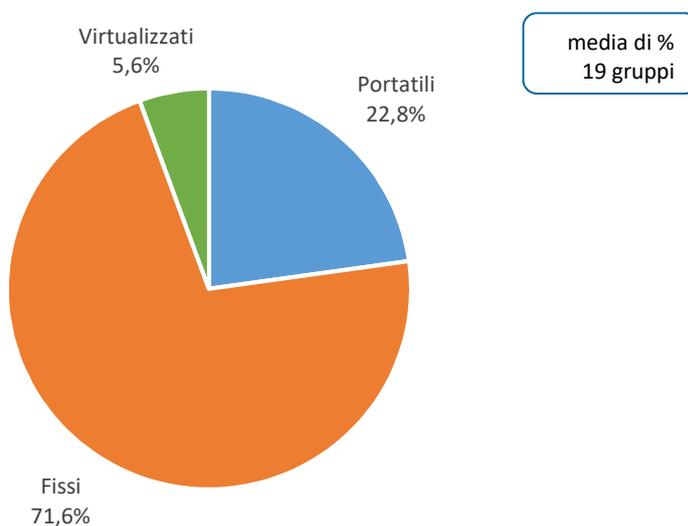
Lo *smart working* con dispositivi aziendali è molto diffuso: su 18 gruppi, 12 lo consentono fuori dalla sede aziendale, 1 gruppo lo sta sperimentando e 3 lo prevedono entro il 2020. Meno diffuso risulta il telelavoro, utilizzato, limitatamente ad alcuni ruoli, da 4 gruppi e, in via sperimentale, da 3 gruppi. Il lavoro da remoto con dispositivi personali (BYOD) risulta invece, anche in prospettiva, scarsamente diffuso (cfr. Figura 72).

Figura 72 - Forme di lavoro flessibile per il personale (IT e non IT)



Infine, con riferimento alla tipologia dei Posti di Lavoro a disposizione del personale (IT e non IT) per le attività “standard”⁴⁴, emerge che, mediamente, il 71,6% dei PC sono fissi, il 22,8% portatili e il 5,6% virtualizzati (cfr. Figura 73).

Figura 73 - Tipologie di Posti di lavoro standard



⁴⁴Sono esclusi da questa analisi i Posti di Lavoro appositamente equipaggiati per lo svolgimento di particolari attività (es: finanza, trattamento del contante).

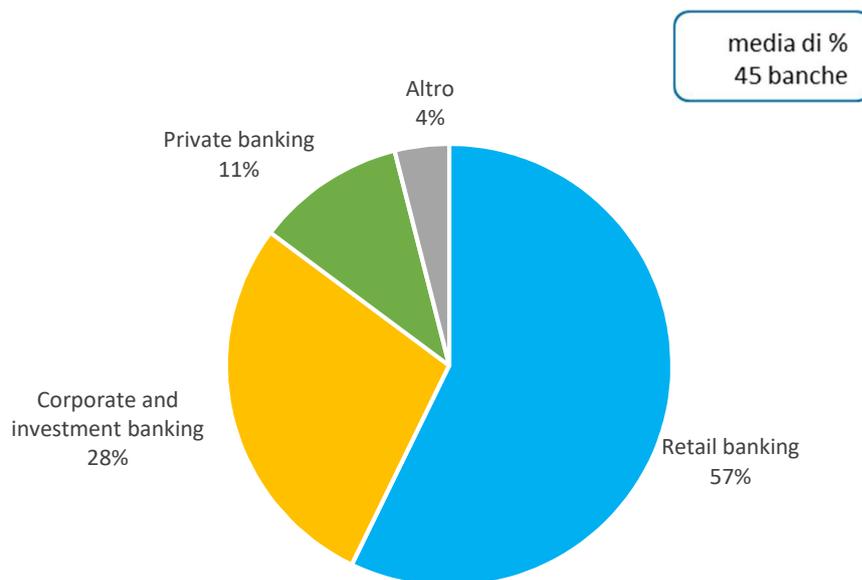
Capitolo 3. Banche individuali

3.1 Profili organizzativi delle banche

Il campione esaminato nell'analisi individuale è costituito da 45 banche - di cui 6 "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non partecipanti alla Rilevazione - che rappresentano il 66,2% dell'intero sistema bancario in termini di fondi intermediati.

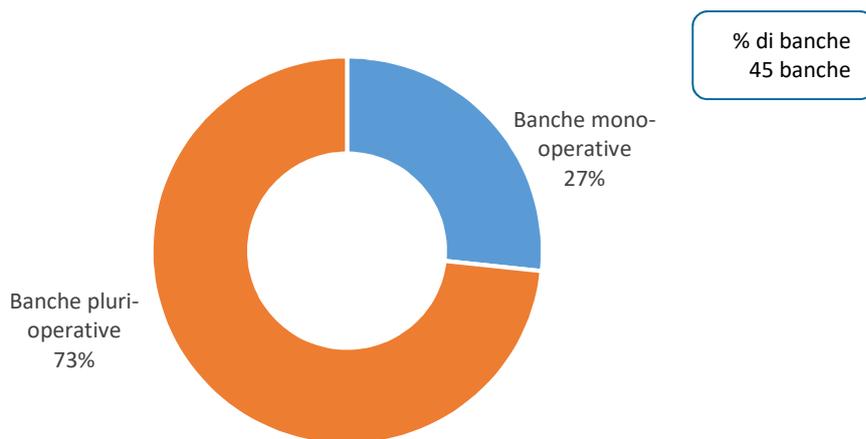
Analizzando l'operatività bancaria del campione, sulla base del margine di intermediazione, emerge che il *retail banking* rappresenta l'attività prevalente, con una percentuale media del 57%; seguono il *corporate and investment banking* (28%) e il *private banking* (11%). Undici banche dichiarano di svolgere anche altre attività quali, ad esempio, tesoreria, finanza, attività per clientela istituzionale e attività non-core, che incidono sull'operatività complessiva per una percentuale media del 4% (cfr. Figura 74).

Figura 74 - Operatività delle banche



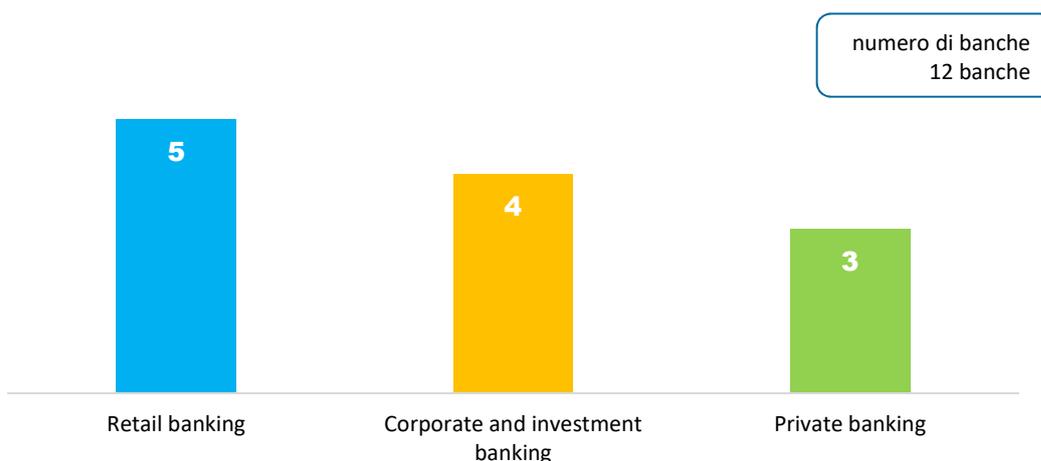
Rispetto al campione totale delle 45 banche, il 73% dichiara di svolgere più di una attività, seppure con peso diverso, mentre il 27% opera in un solo comparto (cfr. Figura 75).

Figura 75 - Ripartizione delle banche in base all'operatività



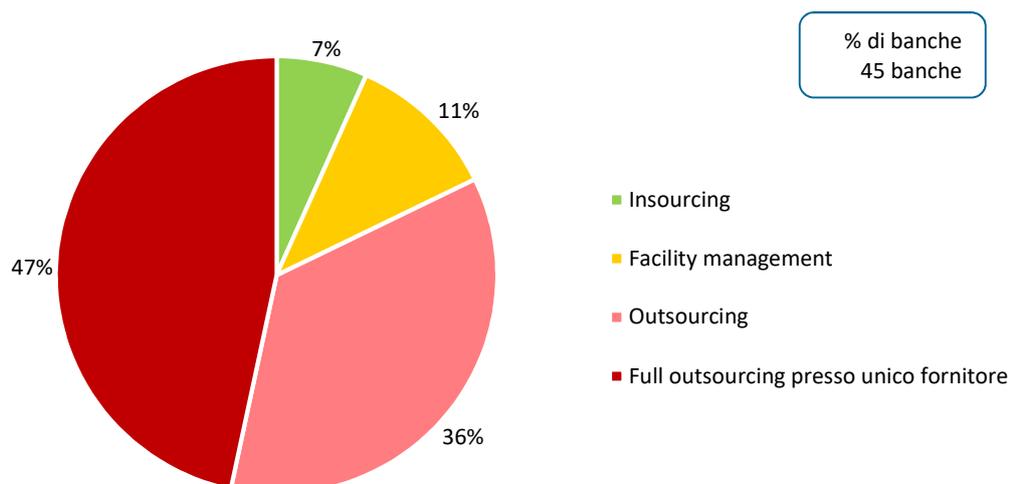
Delle dodici banche mono-operative cinque svolgono attività di *retail banking*, quattro operano unicamente nel *corporate and investment banking* e tre nel *private banking* (cfr. Figura 76).

Figura 76 - Attività bancaria delle banche mono-operative



Solo il 7% delle banche gestisce al proprio interno le risorse IT, adottando un modello *insourcing* nel quale le infrastrutture del *Data Center (Hardware e Software di base)* e le applicazioni sono gestite dalla banca indipendentemente dalla presenza di forme di *outsourcing* selettivo per singole iniziative o singoli ambiti. L'11% si basa su un modello "misto", affida cioè all'esterno⁴⁵ le infrastrutture del *Data Center* e mantiene invece internamente la gestione delle applicazioni (*Facility management*). Il modello prevalente si conferma decisamente l'*outsourcing*: l'83% delle banche affida infatti all'esterno sia la gestione delle infrastrutture del *Data Center (Hardware e Software di base)* sia le Applicazioni e, per il 47%, il fornitore è unico (*Full outsourcing*) (cfr. Figura 77).

⁴⁵A una componente del gruppo, interna o esterna al perimetro CIPA, a un consorzio di banche, ad altra banca o gruppo bancario o a un *vendor* IT.

Figura 77 - Modello di *sourcing* IT prevalente delle banche

Di seguito vengono esaminate le scelte di *sourcing*⁴⁶ effettuate dalle banche distintamente per le infrastrutture del *Data Center* (*Hardware* e *Software* di base) e per le Applicazioni. In particolare, per entrambe, è stato analizzato, seguendo un criterio di prevalenza, di chi è la proprietà, chi segue lo sviluppo/evoluzione e chi cura la manutenzione/gestione corrente, distinguendo tra: la banca stessa, un'altra banca del gruppo CIPA, una società strumentale del gruppo CIPA, uno o più fornitori esterni⁴⁷.

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

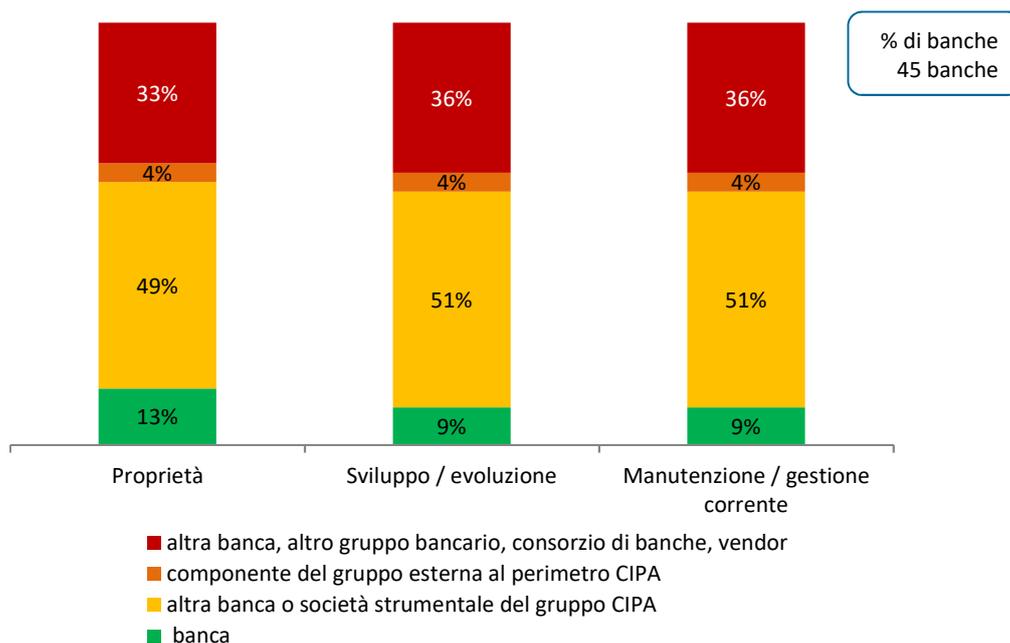
Con riferimento alle infrastrutture del *Data Center* emerge che per il 95,6% delle banche la proprietà, sviluppo e gestione sono in capo al medesimo soggetto e solo il 4,6% presenta una situazione mista.

Circa la metà delle banche mantiene proprietà, sviluppo/evoluzione e manutenzione/gestione corrente all'interno del gruppo CIPA, circa un terzo si affida a uno o più fornitori esterni mentre circa una banca su dieci possiede, sviluppa e gestisce internamente il proprio *Data Center* (cfr. Figura 78).

⁴⁶Indipendentemente dalla presenza di forme di *outsourcing* selettivo per singole iniziative o singoli ambiti.

⁴⁷Componente del gruppo esterna al perimetro CIPA, altra banca/altro gruppo bancario, consorzio di banche, IT *vendor*.

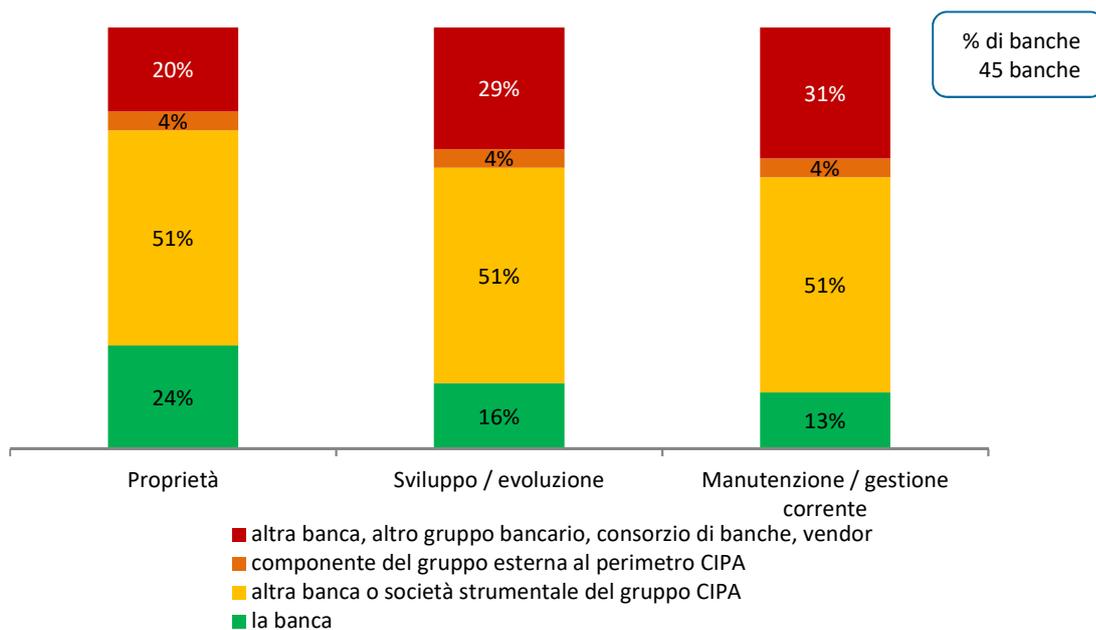
Figura 78 - Proprietà, sviluppo, gestione del Data Center



Con riferimento alle Applicazioni emerge che per l'87% delle banche la proprietà, sviluppo e gestione sono in capo al medesimo soggetto, mentre il 13% ha una situazione mista.

Oltre la metà delle banche mantengono proprietà, sviluppo/evoluzione e manutenzione/gestione corrente all'interno del gruppo CIPA, mentre è leggermente diversa la rilevanza della banca e del fornitore esterno: l'andamento decrescente della colonna verde (banca) e quello crescente della colonna rossa (fornitore esterno) indicano infatti una maggiore propensione delle banche a mantenere internamente la proprietà del *software* e a delegare all'esterno le funzioni di sviluppo/evoluzione e manutenzione/gestione (cfr. Figura 79).

Figura 79 - Proprietà, sviluppo, gestione delle Applicazioni delle banche



3.2 La spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi

Nel 2018 il TCO delle 45 banche del campione individuale si attesta complessivamente a 4.428 milioni di euro, mentre il valore del *cash out* è pari a 4.507 milioni di euro⁴⁸.

Anche per le banche è stato utilizzato il modello di analisi dei costi per “aree tematiche” e per “fattori produttivi”⁴⁹ adottato per i gruppi.

I costi di Sicurezza IT sono rilevati separatamente⁵⁰, con l’obiettivo di quantificare le spese sostenute per la protezione delle risorse informatiche. Pertanto le quote di TCO attribuite alle varie aree tematiche sono da considerarsi, in linea di massima, al netto dei costi di Sicurezza IT; questi ultimi vengono rappresentati in modo esplicito nella voce “Sicurezza IT”.

Sono 39 su 45 le banche che hanno effettuato in modo puntuale⁵¹ la ripartizione del TCO per aree tematiche, resa talvolta difficile dalla presenza di forme di *outsourcing* che non consentono una precisa imputazione dei costi IT alle singole aree.

Esaminando dunque le 39 banche che hanno fornito la ripartizione, risulta che oltre la metà del TCO viene assorbito dalle Applicazioni (52,7%) e poco meno di un quarto dal *Data Center* (22,3%); seguono Sistemi periferici (11,2%) e Sistemi trasmissivi (6,8%). I costi per la Sicurezza IT si attestano al 3,1%, valore da ritenersi ancora sottostimato, presumibilmente a causa della persistente difficoltà nell’isolare puntualmente tali costi. Il 3,9% dei costi risulta, infine, non classificabile. Anche per l’esercizio in esame l’ordine di rilevanza delle aree tematiche risulta lo stesso di quello riscontrato per i gruppi (cfr. Figura 80).

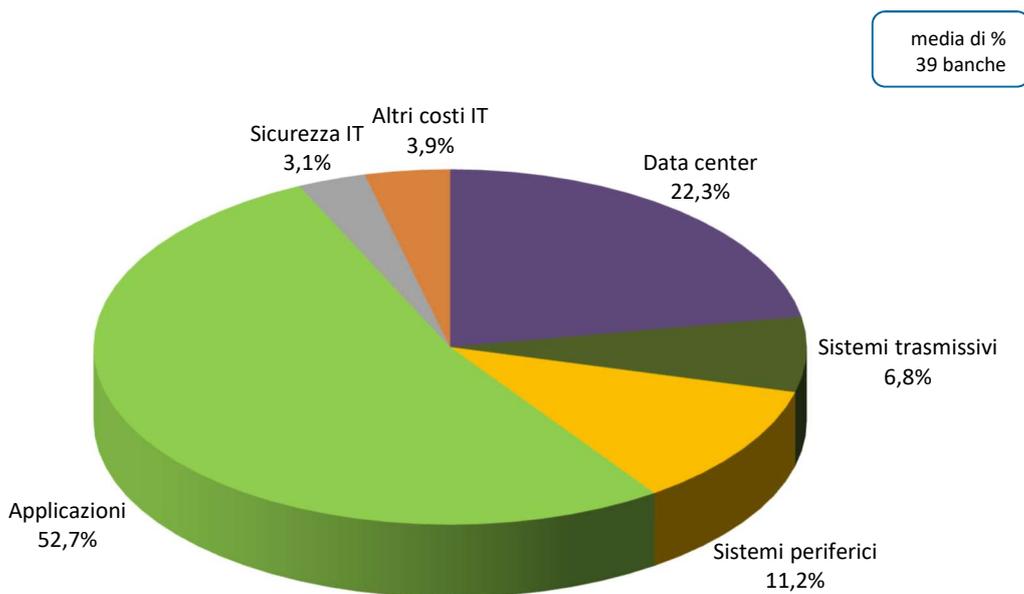
⁴⁸Si segnala che nell’analisi “di gruppo” i costi sono rilevati con il metodo del consolidamento integrale. L’ammontare dei costi IT di un gruppo è pertanto diverso da quello risultante dalla somma dei costi indicati singolarmente dalle diverse banche appartenenti al gruppo stesso.

⁴⁹Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

⁵⁰Fino all’esercizio 2015 i costi di sicurezza erano ripartiti nelle aree tematiche.

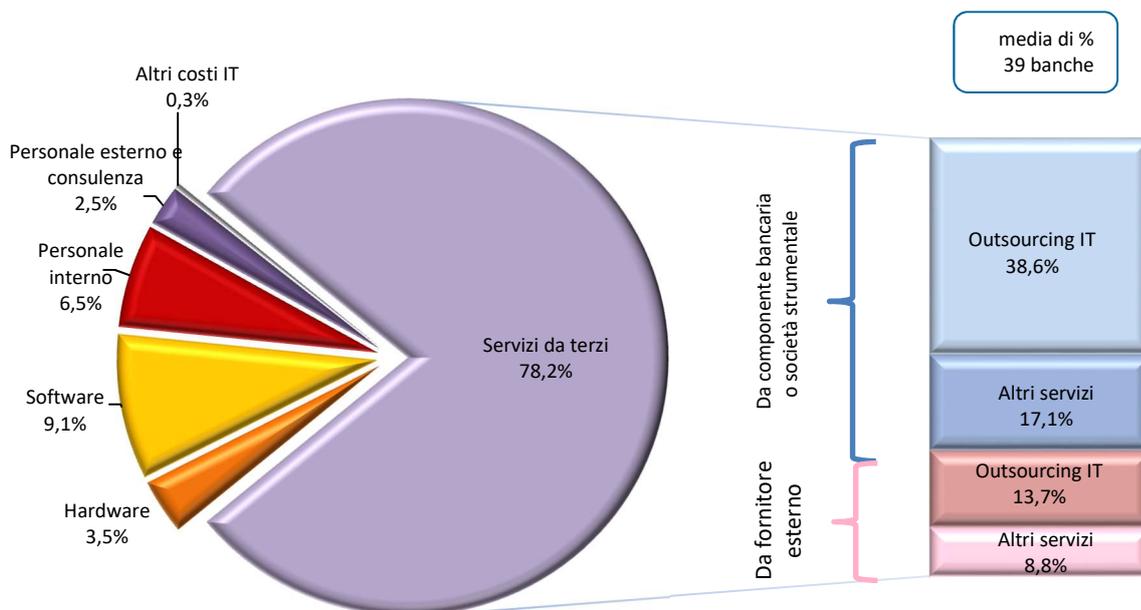
⁵¹Oververo hanno effettuato una ripartizione dei costi sufficientemente dettagliata per garantire una significativa rappresentazione del fenomeno.

Figura 80 - TCO delle banche per aree tematiche



Applicando allo stesso campione l'analisi sulla ripartizione dei costi IT per fattori produttivi, si osserva che il 78,2% del TCO è assorbito da Servizi da terzi, forniti per il 55,7% da una componente bancaria o società strumentale del gruppo di appartenenza e per il 22,5% da una Società esterna (cfr. Figura 81).

Figura 81 - 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 operative⁵² (cfr. Tabella 11).

Per le voci “costi IT”⁵³ e “numero dipendenti”⁵⁴ sono stati utilizzati i valori segnalati dalle singole banche nel questionario. Le voci “fondi intermediati”⁵⁵, “numero di sportelli”⁵⁶, “numero dei rapporti di impieghi e depositi”⁵⁷ e “prodotto bancario lordo”⁵⁸ sono ricavate dalle segnalazioni di matrice dei conti individuale effettuate dalle banche.

Nel presente esercizio, le voci “margine di intermediazione”, “costi operativi” e “risultato di gestione” sono ricavate dalle segnalazioni di matrice dei conti individuale effettuate dalle banche secondo le nuove regole EBA (*European Banking Authority*),

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

Le specializzazioni operative e le peculiarità strutturali delle banche “a particolare operatività”⁵⁹, che comprendono “*private banking*” e “*corporate and investment banking*”, rendono i relativi indicatori scarsamente confrontabili con quelli delle altre banche, suggerendo un confronto solo all’interno di ciascuna classe. Occorre inoltre tener conto che ogni classe comprende banche con caratteristiche organizzative, gestionali e di mercato differenti: ciò determina, in alcuni casi, valori per singole banche che si discostano, anche in misura significativa, da quelli medi della classe di appartenenza.

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

⁵²Per la suddivisione delle banche in classi dimensionali, cfr. par. 4.3 - Campione delle banche individuali.

⁵³Viene utilizzato il TCO, al netto dei ricavi.

⁵⁴Il valore preso a riferimento è la media dei valori mensili dell’anno. Sono esclusi i dipendenti con mansioni IT.

⁵⁵Il valore preso a riferimento è la media dei valori mensili di 13 mesi (esercizio di riferimento più mese di dicembre dell’esercizio precedente).

⁵⁶Il “numero degli sportelli” è la media dei valori trimestrali dell’anno presenti nell’archivio SIOTEC della Banca d’Italia.

⁵⁷Il “numero dei rapporti di impieghi e depositi” è dato dalla somma degli aggregati “impieghi: numero dei rapporti” e “depositi: numero dei rapporti” presenti nella matrice dei conti individuale.

⁵⁸Il “prodotto bancario lordo” è dato dalla somma delle voci “raccolta diretta”, “raccolta indiretta” e “impieghi totali” presenti nella matrice dei conti individuale.

⁵⁹Cfr. Note metodologiche, par. 4.3. - Campione delle banche individuali.

Tabella 11 - Indicatori: 45 banche individuali (intero campione)

Indicatori di costo IT	Medie 2018						Coefficienti di variazione 2018						Mediane 2018					
	Maggiori (6)	Grandi (6)	Medie (8)	Piccole A (6)	Piccole B (10)	Part. Oper. (9)	Maggiori (6)	Grandi (6)	Medie (8)	Piccole A (6)	Piccole B (10)	Part. Oper. (9)	Maggiori (6)	Grandi (6)	Medie (8)	Piccole A (6)	Piccole B (10)	Part. Oper. (9)
Costi IT/Fondi intermediati (per mille)	2,0	3,2	2,6	1,9	2,8	1,0	0,33	0,76	0,50	0,35	0,67	0,83	1,8	2,1	2,3	1,8	2,2	0,7
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,9	12,7	9,0	7,6	12,5	10,3	0,25	0,68	0,37	0,26	0,51	0,87	7,7	9,9	8,0	7,1	10,5	7,8
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	62,1	58,5	52,8	176,8	48,8	24,6	0,45	0,27	0,70	0,83	1,04	1,45	68,3	60,5	52,3	164,7	30,9	9,6
Costi IT/Costi operativi (%)	12,5	15,6	14,3	10,6	15,4	17,9	0,26	0,46	0,49	0,25	0,38	0,57	11,9	12,2	12,1	11,1	14,4	17,2
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di €)	218,2	234,5	148,8	118,0	281,2	-	0,42	0,82	0,33	0,31	1,11	-	191,8	161,2	145,0	132,1	138,3	-
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di €)	19,3	26,6	27,2	14,5	32,1	-	0,29	0,63	0,64	0,24	0,73	-	18,4	19,3	19,9	15,9	25,0	-
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,9	7,0	5,1	5,3	13,1	-	0,31	0,37	0,53	0,34	1,15	-	5,2	6,6	4,4	5,4	8,1	-
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,2	1,2	1,3	1,1	1,3	0,9	0,31	0,17	0,72	0,41	0,67	0,59	1,1	1,1	1,2	1,0	1,0	0,8
Altri indicatori	Medie 2018						Coefficienti di variazione 2018						Mediane 2018					
Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)	2,5	2,5	2,8	2,5	2,3	1,6	0,09	0,16	0,20	0,11	0,37	0,88	2,5	2,7	3,0	2,5	2,5	1,1
Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)*	0,4	0,4	0,7	0,2	0,4	1,0	0,40	0,29	0,78	0,70	0,87	1,12	0,3	0,4	0,3	0,2	0,3	0,7
Costi operativi/Fondi intermediati (%)	1,6	1,9	1,9	1,8	1,7	0,7	0,18	0,28	0,31	0,19	0,42	0,84	1,6	1,9	2,0	1,8	2,1	0,4
Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di €)	10,1	9,0	12,2	7,8	12,7	-	0,26	0,34	0,72	0,23	0,54	-	9,7	8,0	7,9	8,3	11,6	-
Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di €)	110,8	72,3	52,1	61,9	80,8	-	0,29	0,13	0,22	0,27	0,50	-	103,9	74,4	51,0	67,9	63,6	-

* il calcolo degli indicatori non è stato effettuato per le banche con risultato di gestione negativo.

Capitolo 4. Note metodologiche

4.1 Generalità

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

La classificazione utilizzata nell'analisi del campione dei gruppi bancari è riportata nel successivo paragrafo 4.2, quella impiegata nell'analisi del campione di banche individuali è descritta nel paragrafo 4.3.

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

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

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

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

4.2 Campione dei gruppi bancari

Per l'esercizio 2018, su un insieme di gruppi bancari, opportunamente selezionati fra i primi gruppi bancari per totale attivo sulla base di criteri di omogeneità operativa, hanno aderito all'indagine 20 gruppi. Al fine di meglio evidenziare le scelte strategiche operate all'interno di gruppi il più possibile affini, agli stessi sono state assegnate due classificazioni: per dimensione operativa e per modello di sourcing IT.

Per la classificazione “dimensionale” è stato applicato lo stesso criterio adottato nel precedente esercizio⁶⁰. Applicando tale classificazione, il campione per l’esercizio 2018 risulta così composto: 5 gruppi Principali, 6 gruppi Medi A, 4 gruppi Medi B (in totale 10 gruppi Medi) e 5 gruppi Altri (cfr. Tabella 12).

La classificazione per modello di *sourcing* IT si basa esclusivamente sulle risposte fornite dalla capogruppo a specifiche domande che mirano a conoscere a chi è affidata, in prevalenza, la gestione delle infrastrutture e delle applicazioni del gruppo. Sulla base delle risposte fornite, i 20 gruppi del campione esaminato sono stati così distribuiti: 7 gruppi in *Insourcing*, 7 gruppi in *Facility management* e 6 gruppi in *Outsourcing* (cfr. Tabella 13).

Nella Rilevazione il riferimento al gruppo bancario assume significati diversi a seconda delle componenti del gruppo considerate. Con il termine “gruppo” o “gruppo CIPA” si indica la realtà del gruppo all’interno del perimetro nazionale, limitatamente alle componenti bancarie e alle società strumentali, IT e non IT, che operano a supporto dell’attività bancaria (c.d. perimetro CIPA). Con il termine “gruppo bancario” si indica il gruppo bancario comprensivo di tutte le sue componenti - bancarie e non bancarie – soggette alla normativa prudenziale (cfr. Circolare della Banca d’Italia n. 115 del 07/08/1990, 23° aggiornamento del 28/12/2017, Revisione integrale – sottosistema di rilevazione “consolidamento prudenziale”).

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

Le tabelle di ripartizione del TCO (medie di %)⁶¹ sono state elaborate solo per le classi con campione significativo (cfr. da Tabella 15 a Tabella 20 in Appendice).

⁶⁰Il criterio prevede l’utilizzo, come parametro dimensionale, del “Totale Attivo” (aggregato della Matrice di Vigilanza Consolidata). Nella presente Rilevazione il Totale attivo (al 31.12.2018) si riferisce al gruppo bancario comprensivo di tutte le sue componenti, bancarie e non bancarie, soggette a normativa prudenziale. Pertanto le classi dimensionali dei gruppi sono definite come segue:

- **Principali** per totale attivo > 100 miliardi di euro;
- **Medi A** per totale attivo ≤ 100 miliardi e > 30 miliardi;
- **Medi B** per totale attivo ≤ 30 miliardi e > 20 miliardi;
- **Altri** per totale attivo ≤ 20 miliardi.

⁶¹I 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 12 - Classificazione dei gruppi per dimensione

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

Tabella 13 - Classificazione dei gruppi per modello di *sourcing* IT

7 gruppi in <i>insourcing</i>	
1030	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
3069	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
3111	Gruppo UBI Banca
3311	Gruppo Sella
5034	Gruppo Banco BPM
5216	Gruppo Credito Valtellinese
5387	Gruppo BPER Banca
7 gruppi in <i>Facility Management</i>	
1005	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
2008	Gruppo UniCredit
3032	Gruppo Credito Emiliano – CREDEM
3104	Gruppo Deutsche Bank
5696	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
6230	Gruppo bancario Crédit Agricole Italia
10631	Gruppo bancario Mediobanca
6 gruppi in <i>Outsourcing</i>	
3062	Gruppo bancario Mediolanum
3440	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
6085	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti
6175	Gruppo CARIGE
6270	Gruppo La Cassa di Ravenna
20052	Gruppo bancario Unipol Banca

4.3 Campione delle banche individuali

Per la Rilevazione economica 2018 sono stati mantenuti gli stessi criteri di classificazione utilizzati negli anni precedenti⁶².

Allo scopo di migliorare la comparabilità dei dati si è inoltre proceduto, come nel passato, a ricollocare un esiguo numero di banche sulla base di criteri dimensionali appositamente individuati (fondi intermediati, sportelli e dipendenti) e tipologia di operatività.

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

In sintesi, le banche sono state suddivise nelle seguenti classi⁶³: “Maggiori” (6), “Grandi” (6), “Medie” (8), “Piccole A” (6), “Piccole B” (10) e “A particolare operatività” (“*Private Banking*” e “*Corporate and Investment Banking*”) (8) (cfr. Tabella 14).

Le tabelle di ripartizione del TCO (medie di %)⁶⁴ vengono elaborate solo per le classi con campione significativo (da Tabella 21 a Tabella 26 in Appendice).

Tabella 14 - Classificazione delle banche per dimensione

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

⁶²Tali criteri fanno riferimento alla classificazione delle banche riportata nell'Appendice della Relazione annuale della Banca d'Italia fino al 2011. A partire dalla Relazione annuale del 2012 tale classificazione è stata rivista con l'introduzione del criterio che assegna alle banche appartenenti a gruppi bancari la stessa classe del gruppo di appartenenza.

⁶³Quest'anno la classe “Minori” non viene rappresentata per esiguità del campione.

⁶⁴I valori riportati sono arrotondati al secondo decimale; i valori inferiori all'unità con cifre significative oltre il secondo decimale sono indicati con “0”; il valore zero è invece rappresentato dall'assenza di dati numerici.

8 banche Medie

- 1015 Banco di Sardegna
- 3015 Fincobank
- 3062 Banca Mediolanum
- 3102 Aletti & C. Banca di Investimento Mobiliare
- 3127 Unipol Banca
- 3268 Banca Sella
- 5216 Credito Valtellinese
- 6160 Banca CR Firenze

6 banche Piccole A

- 3440 Banco di Desio e della Brianza
- 5385 Banca Popolare di Puglia e Basilicata
- 5787 Banca Apulia
- 6085 Cassa di Risparmio di Asti
- 6270 La Cassa di Ravenna
- 6385 Cassa di Risparmio in Bologna

10 banche Piccole B

- 3083 IW Bank
- 3311 Banca Sella Holding
- 3332 Banca Passadore & C.
- 3359 Banca Prossima
- 3442 Banca Widiba
- 3493 Cassa Centrale Raiffeisen dell'Alto Adige
- 3598 Banca UBAE
- 5156 Banca di Piacenza
- 6260 Cassa di Risparmio di Pistoia e della Lucchesia
- 6295 Cassa di Risparmio di Saluzzo

3 banche a Particolare Operatività - *Private Banking*

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

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

- 3030 Dexia Crediop
- 3210 Monte dei Paschi di Siena Leasing & Factoring

3249 Banca IMI

10631 Mediobanca – Banca di Credito Finanziario

10637 Mediocredito Italiano

10643 Mps Capital Services Banca per le Imprese

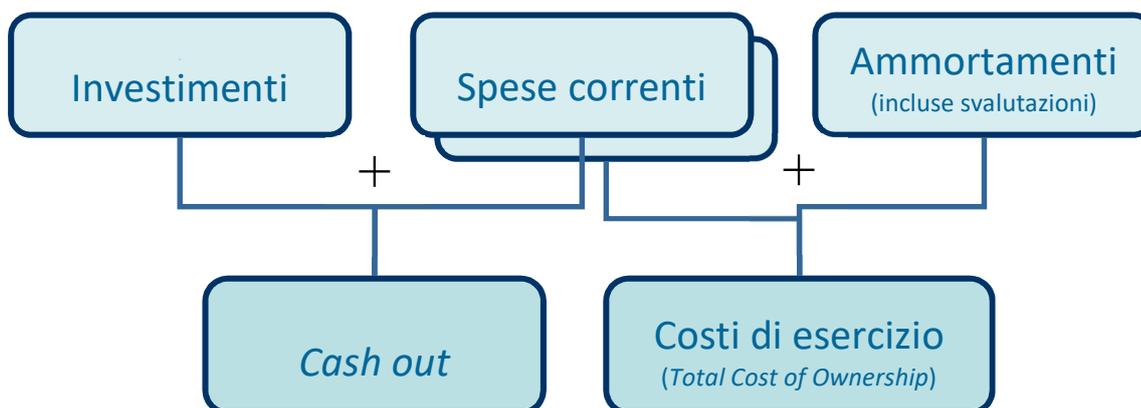
4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT

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

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

La Figura 82 illustra i rapporti esistenti tra le varie tipologie di costi IT.

Figura 82 - Rapporti tra le tipologie di costi IT



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

La rilevazione del *cash out* è ottenuta individuando separatamente gli ammortamenti e gli investimenti, ripartiti solo per “area tematica”, per poi sommarli algebricamente al TCO.

4.4.1 Fattori produttivi

I fattori produttivi individuati nel questionario sono:

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

4.4.2 Aree tematiche

Le aree tematiche individuate sono:

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

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

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

A partire dalla Rilevazione 2016 è stata aggiunta la nuova voce "Sicurezza IT" che raccoglie tutti i costi di sicurezza informatica, precedentemente distribuiti nelle aree tematiche, relativi ai seguenti ambiti: Sicurezza perimetrale, *Identity Management*, Sistemi antifrode, *Server Farm security*, *Security Analytics*, *Code/Application Security*, *Data Security*. Nella nuova voce sono compresi anche i costi connessi con la gestione dei processi di sicurezza (es. gestione degli incidenti di sicurezza, *vulnerability* e *patch management*, CERTFin). Non sono invece compresi i costi relativi alla sicurezza fisica né quelli per *Business Continuity* e *Disaster recovery*.

Figura 83 - Rappresentatività del campione per fondi intermediati - perimetro CIPA

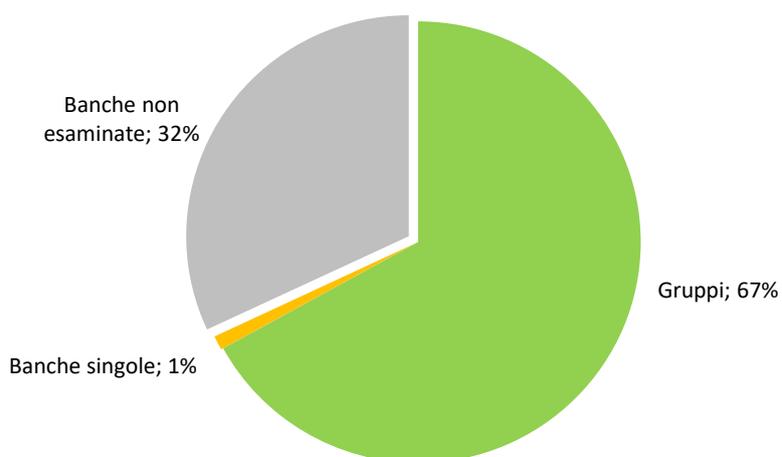


Figura 84 - Rappresentatività del campione per sportelli e dipendenti - perimetro CIPA

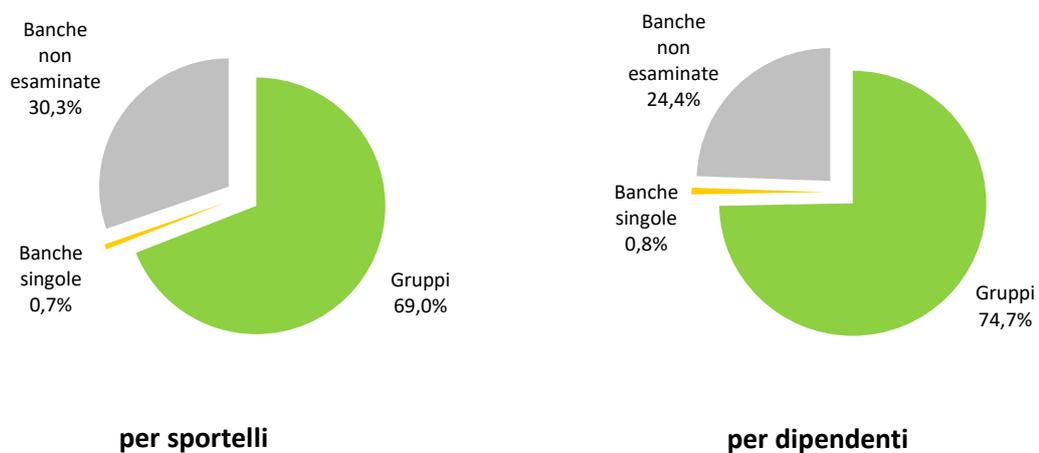


Figura 85 - Attività bancaria per classe dimensionale

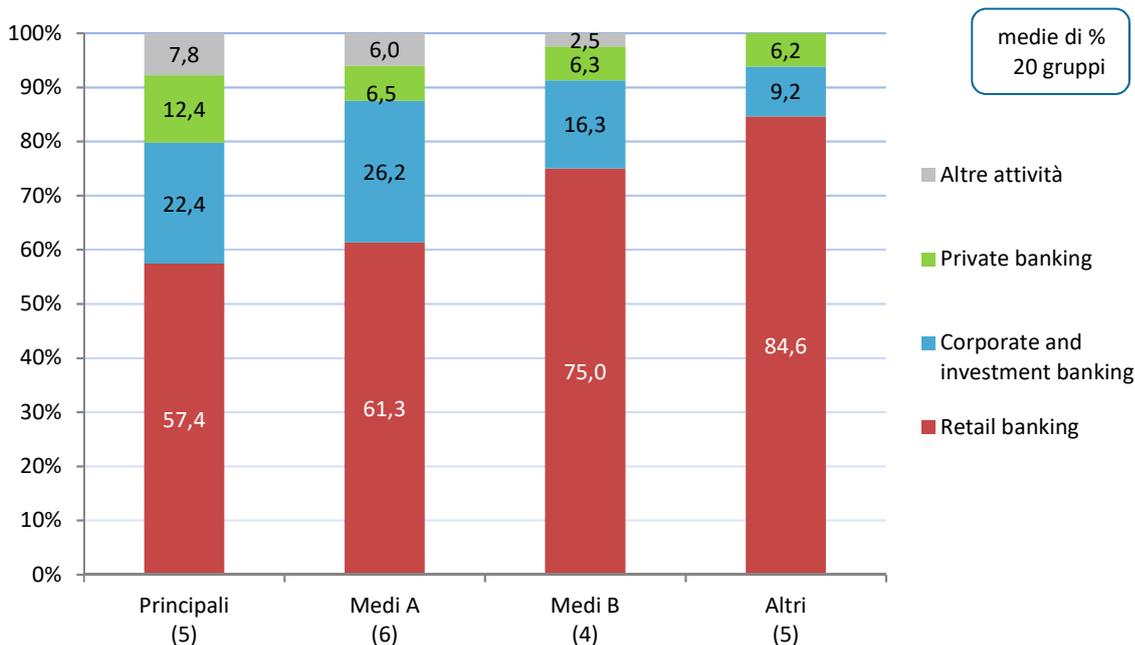


Figura 86 - Variazione individuale tra previsione e consuntivo del TCO 2018

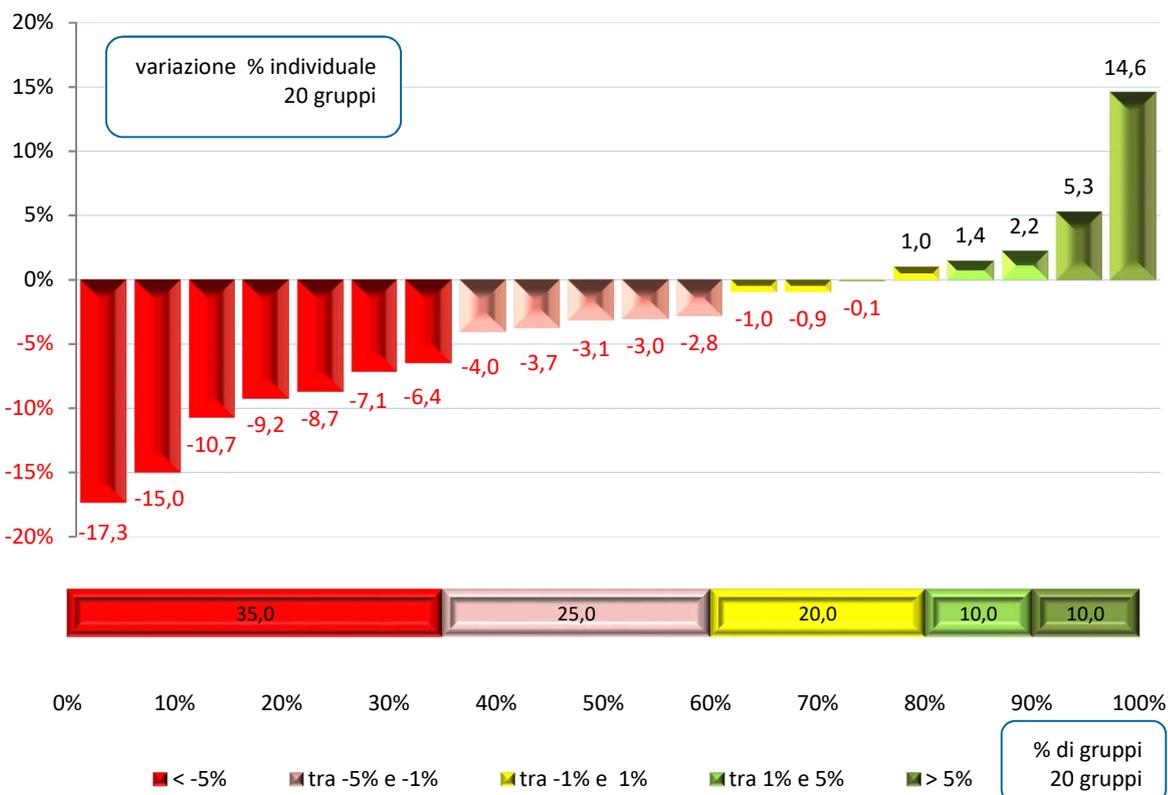


Figura 87 - Ripartizione percentuale media dei costi di integrazione per aree tematiche

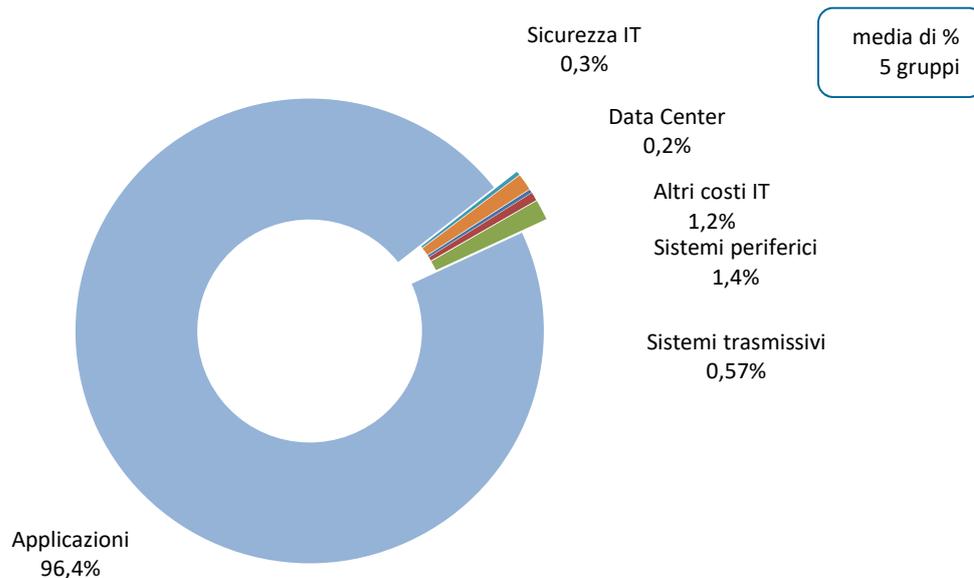


Figura 88 - TCO per aree tematiche: gruppi Principali

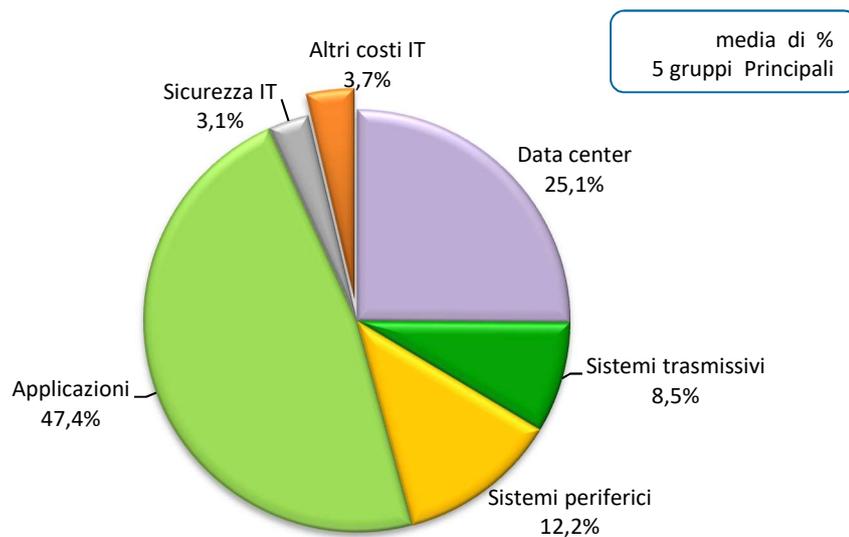


Figura 89 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi A

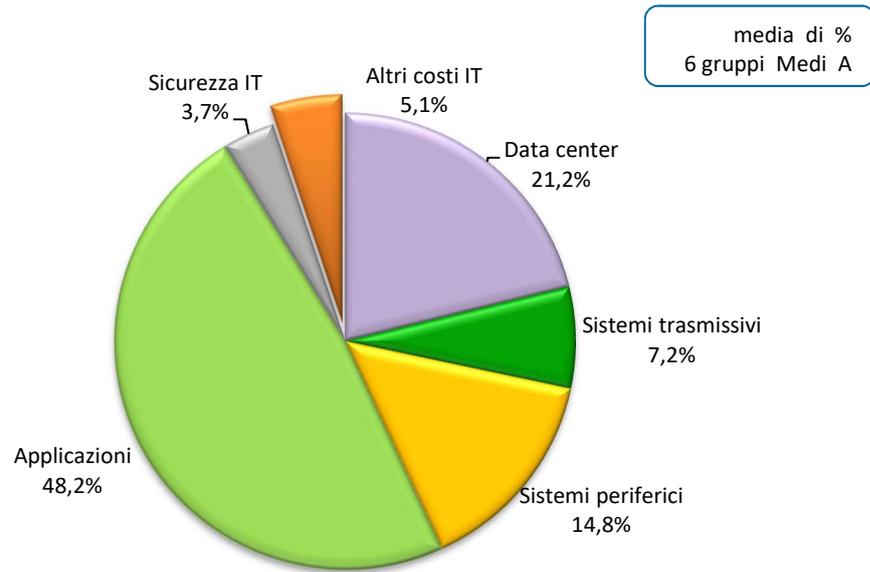


Figura 90 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi B

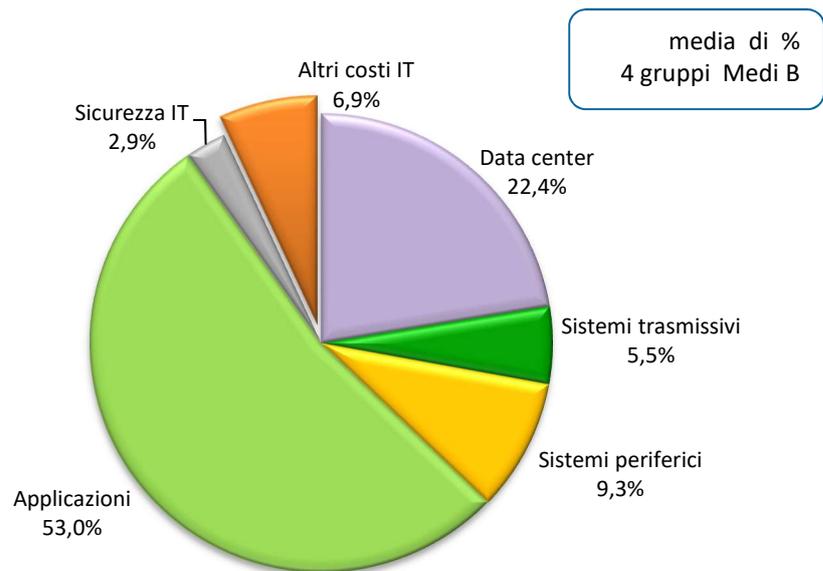


Figura 91 - TCO per aree tematiche: gruppi Altri

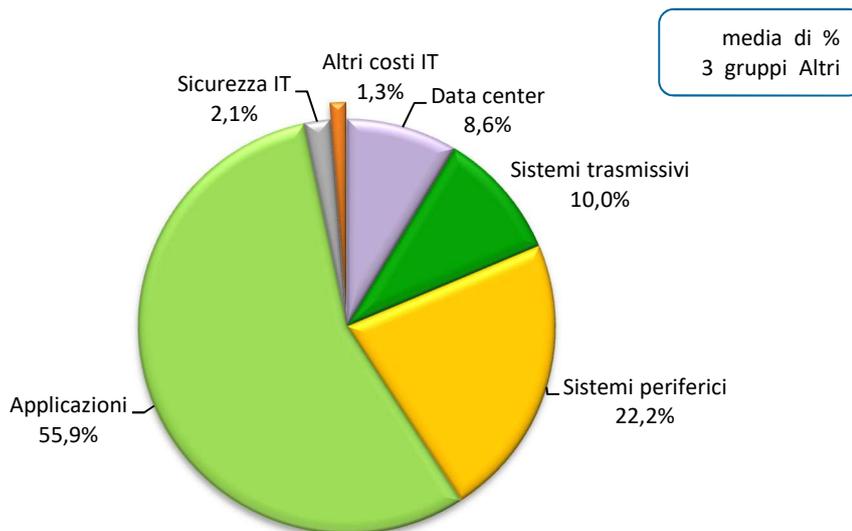


Figura 92 - Cash out IT individuale per la sicurezza e stima per modello di *sourcing* IT

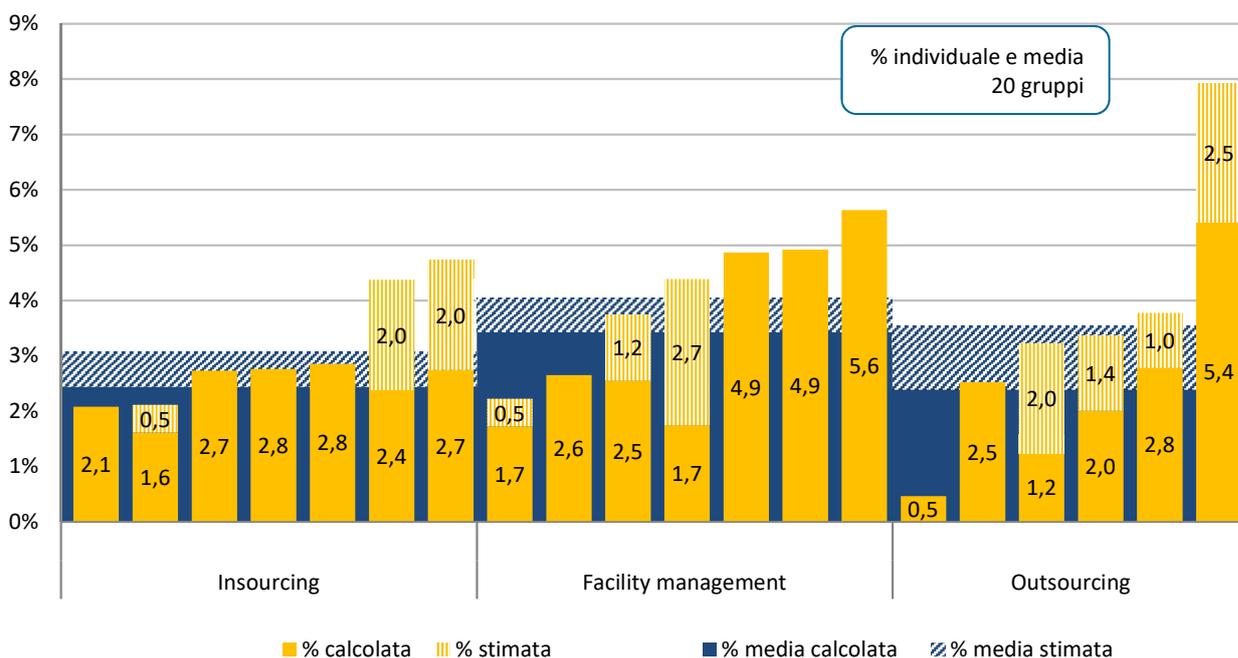


Figura 93 - Confronto tra TCO e cash out IT per aree tematiche: gruppi Principali

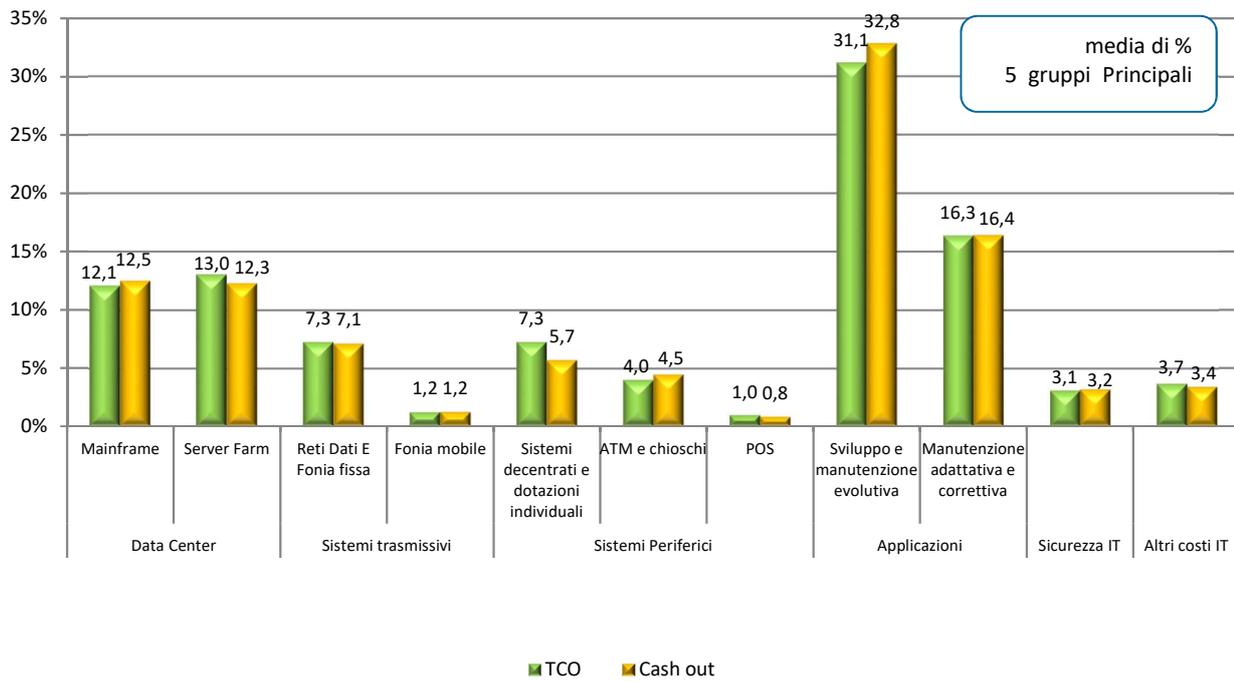


Figura 94 - Confronto tra TCO e cash out IT per aree tematiche: gruppi Medi A

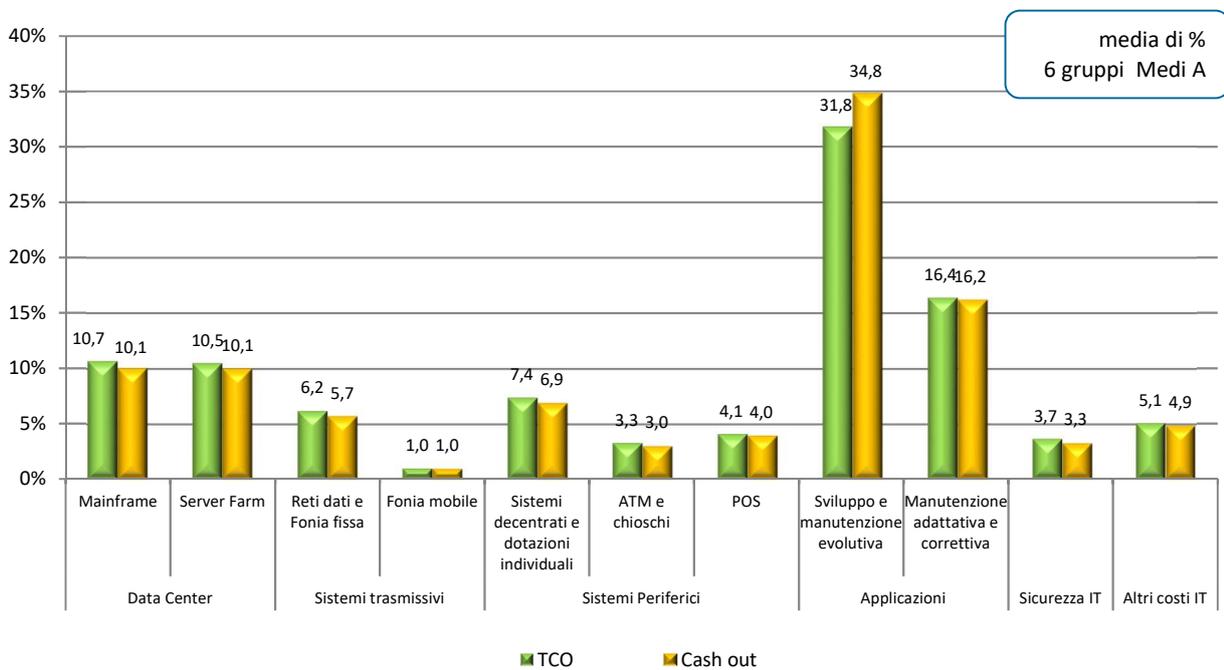


Figura 95 - Confronto fra TCO e cash out IT per aree tematiche: gruppi Medi B

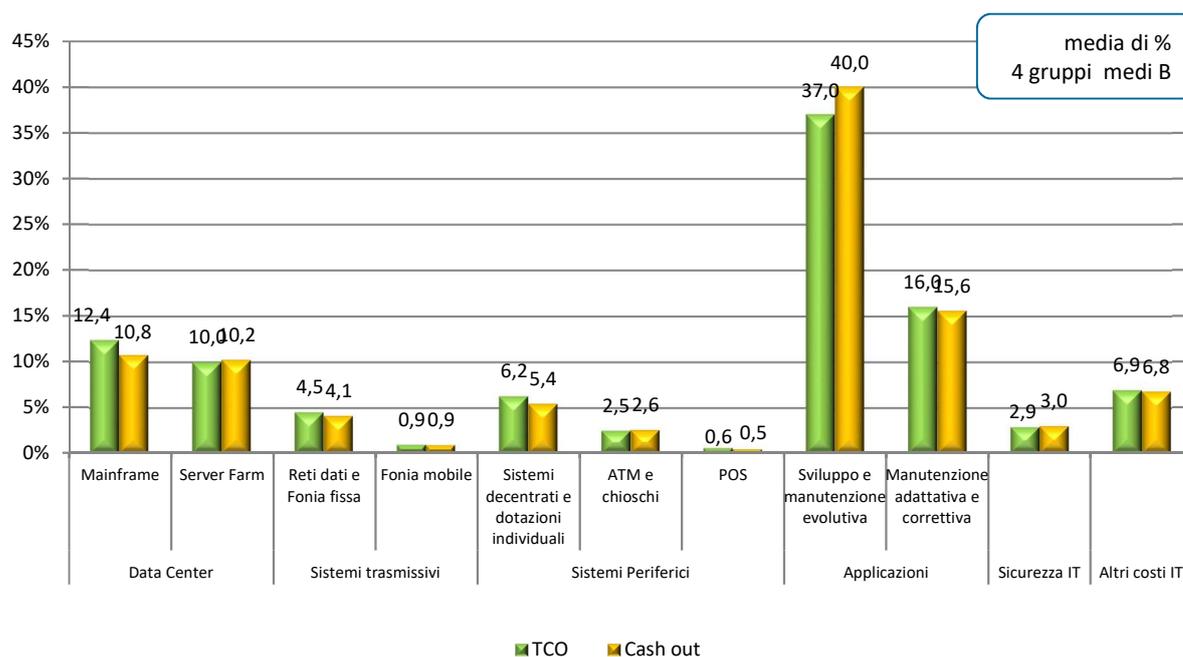


Figura 96 - Confronto fra TCO e cash out IT per aree tematiche: gruppi Altri

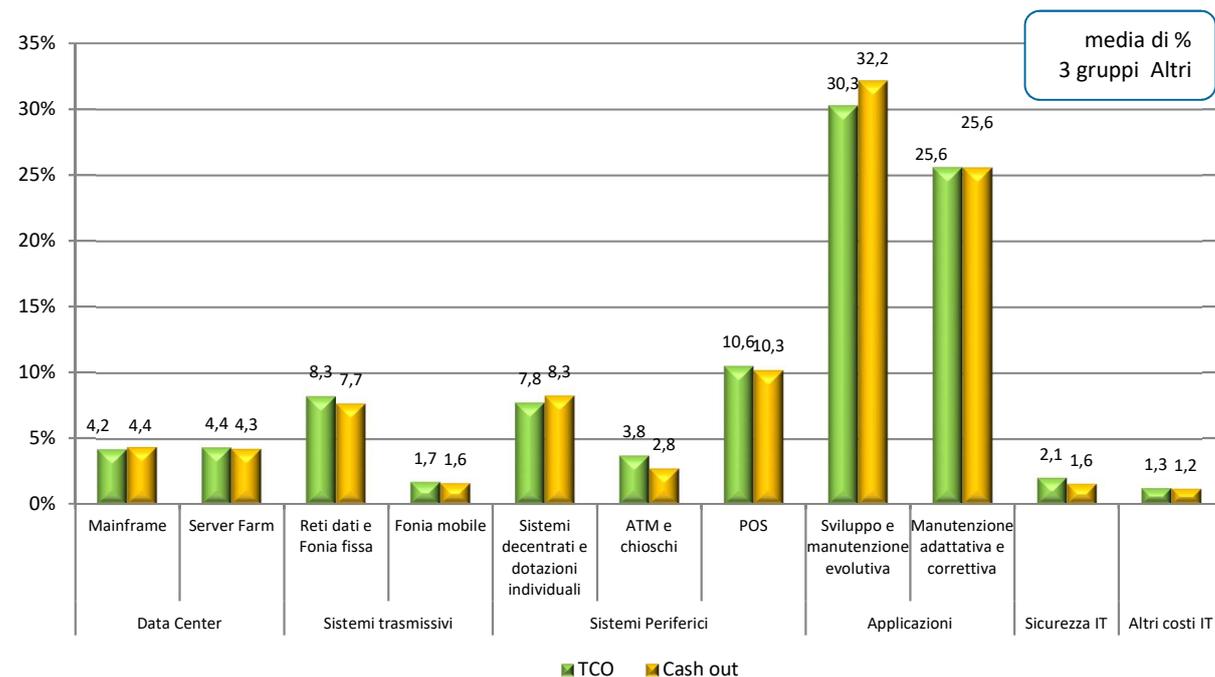


Figura 97 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali

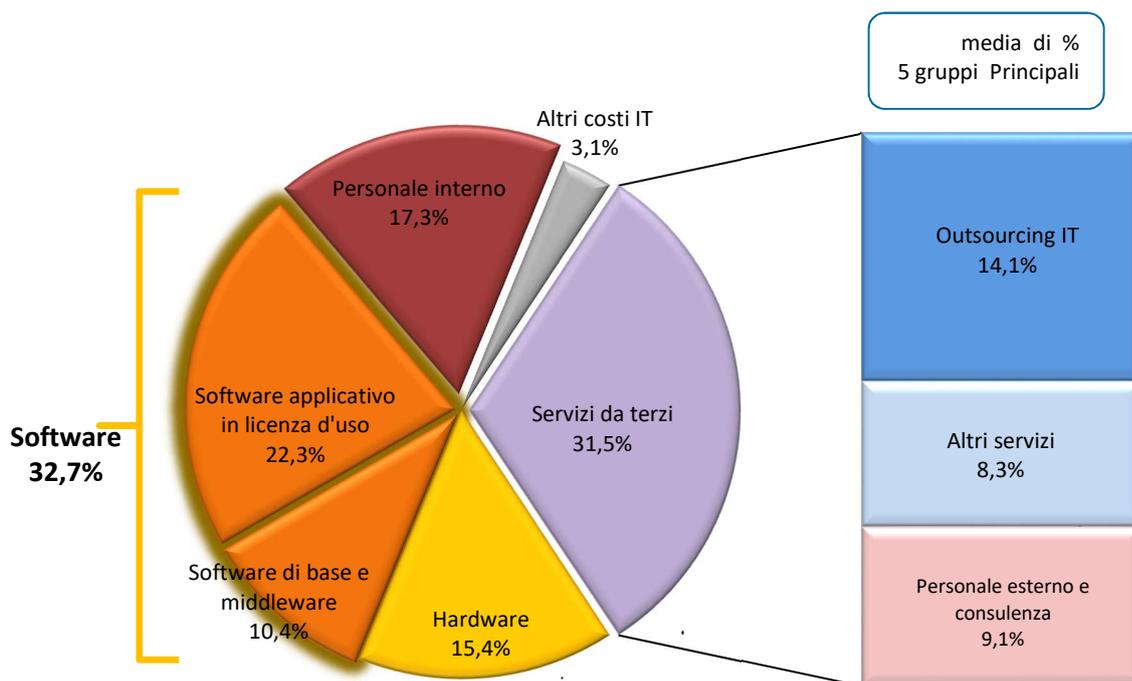


Figura 98 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi A

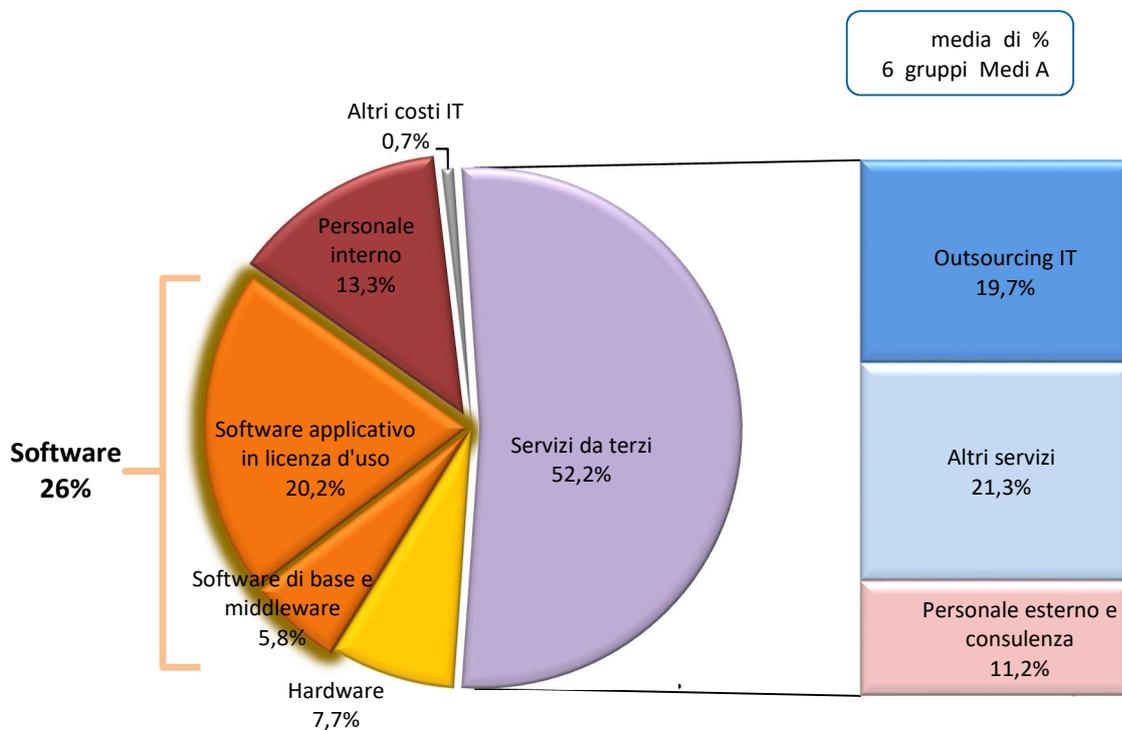


Figura 99 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi B

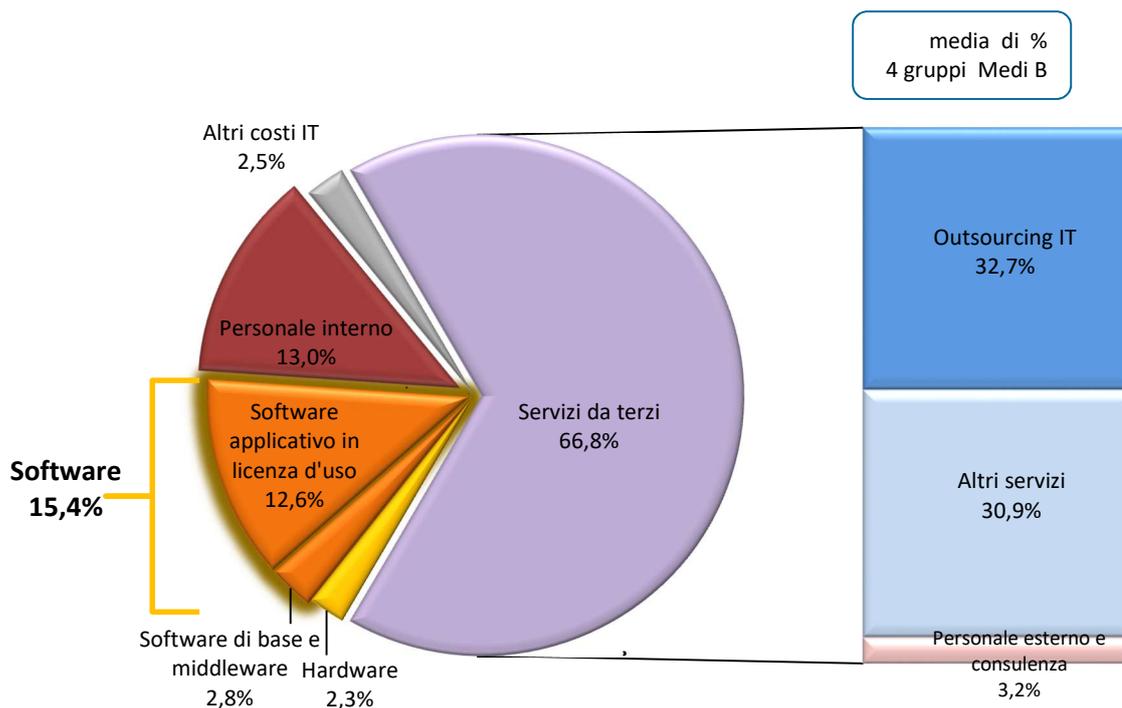


Figura 100 - TCO per fattori produttivi: gruppi Altri

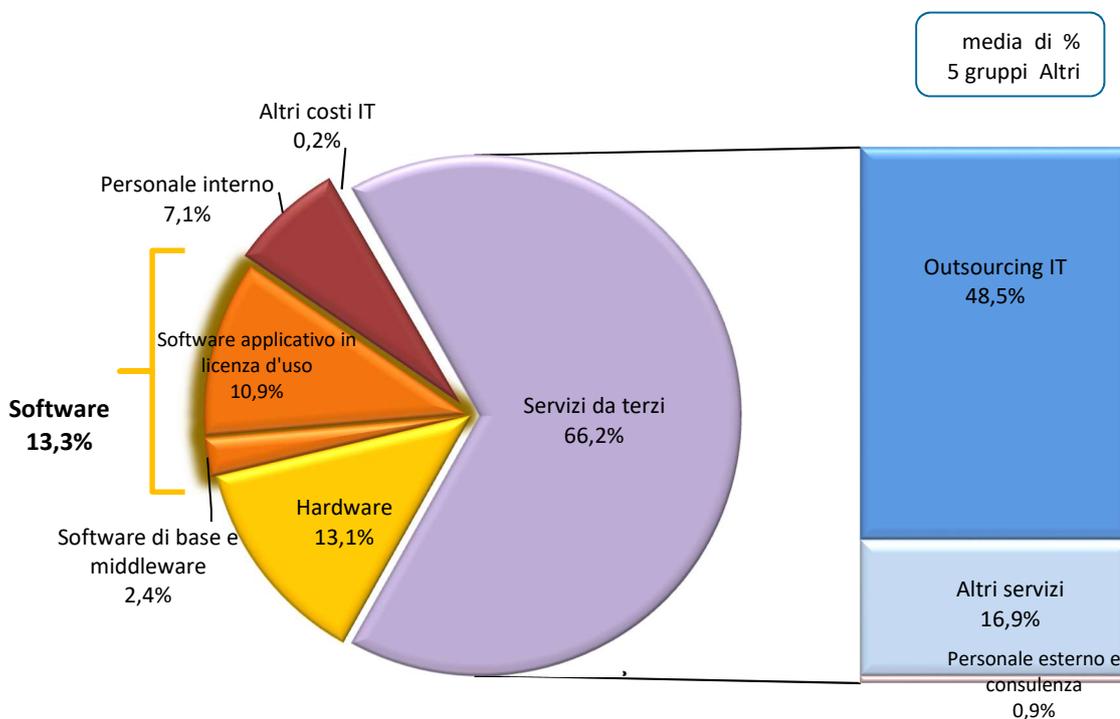


Figura 101 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Principali

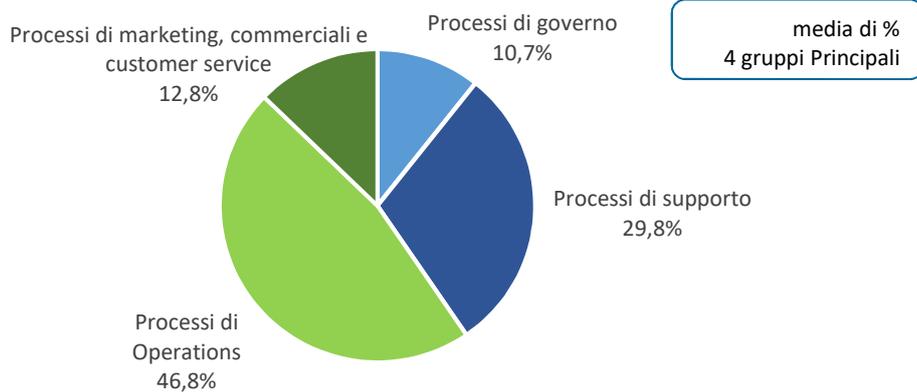


Figura 102 - Cash out IT per processi e aree funzionali: gruppi Principali

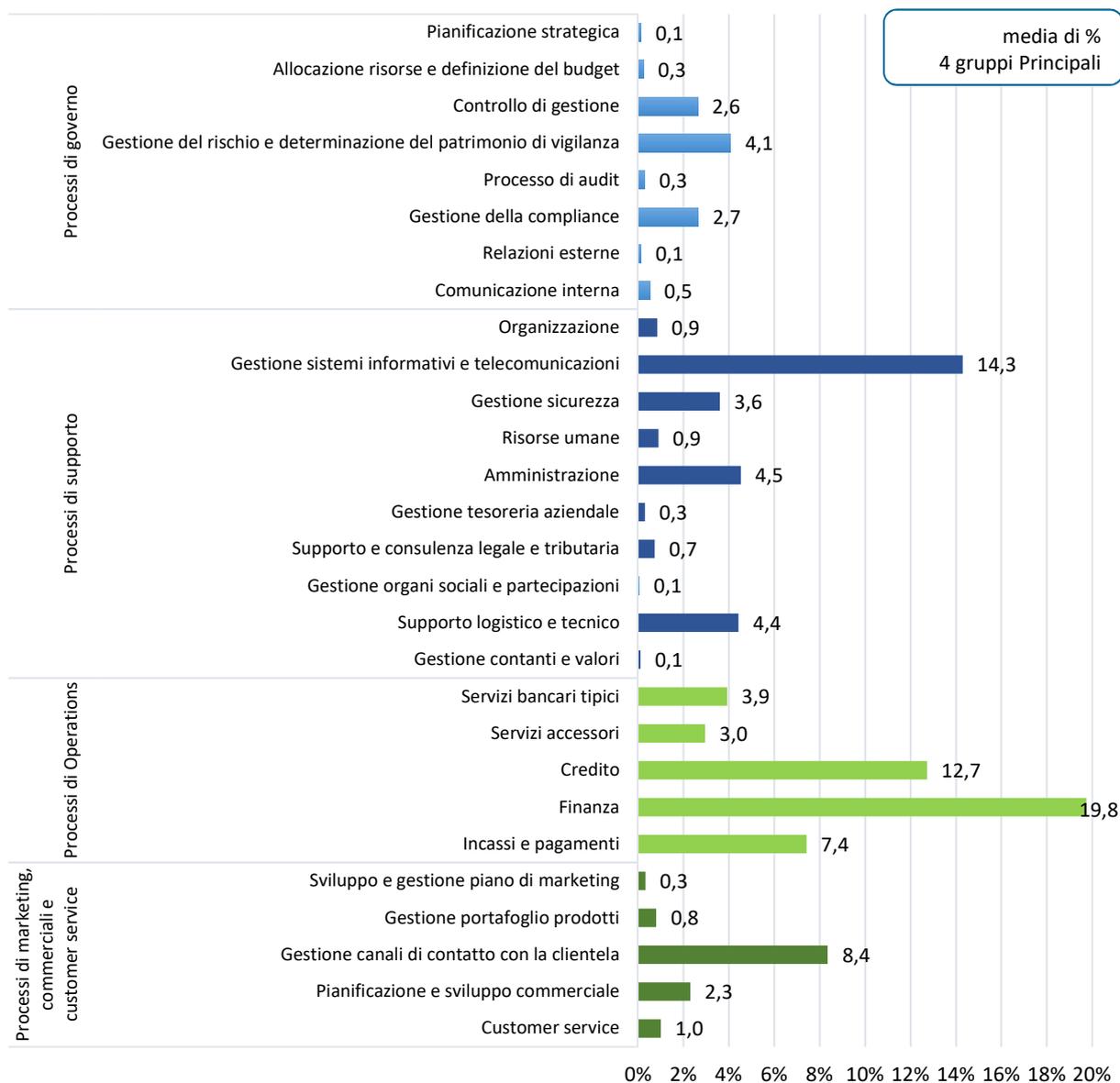


Figura 103 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Medi

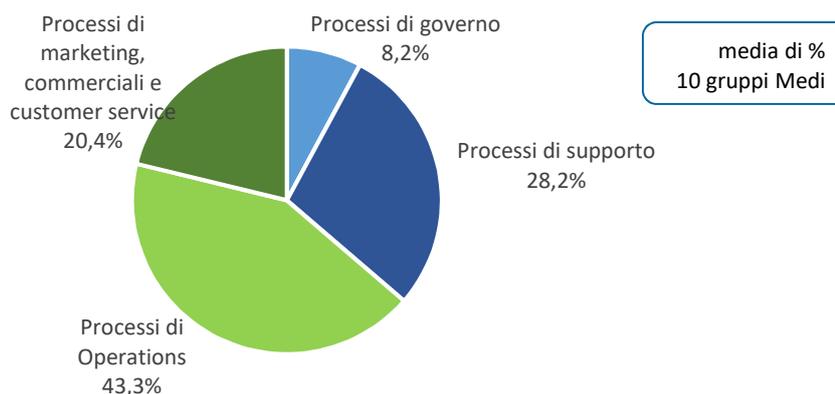


Figura 104 - Cash out IT per processi e aree funzionali: gruppi Medi

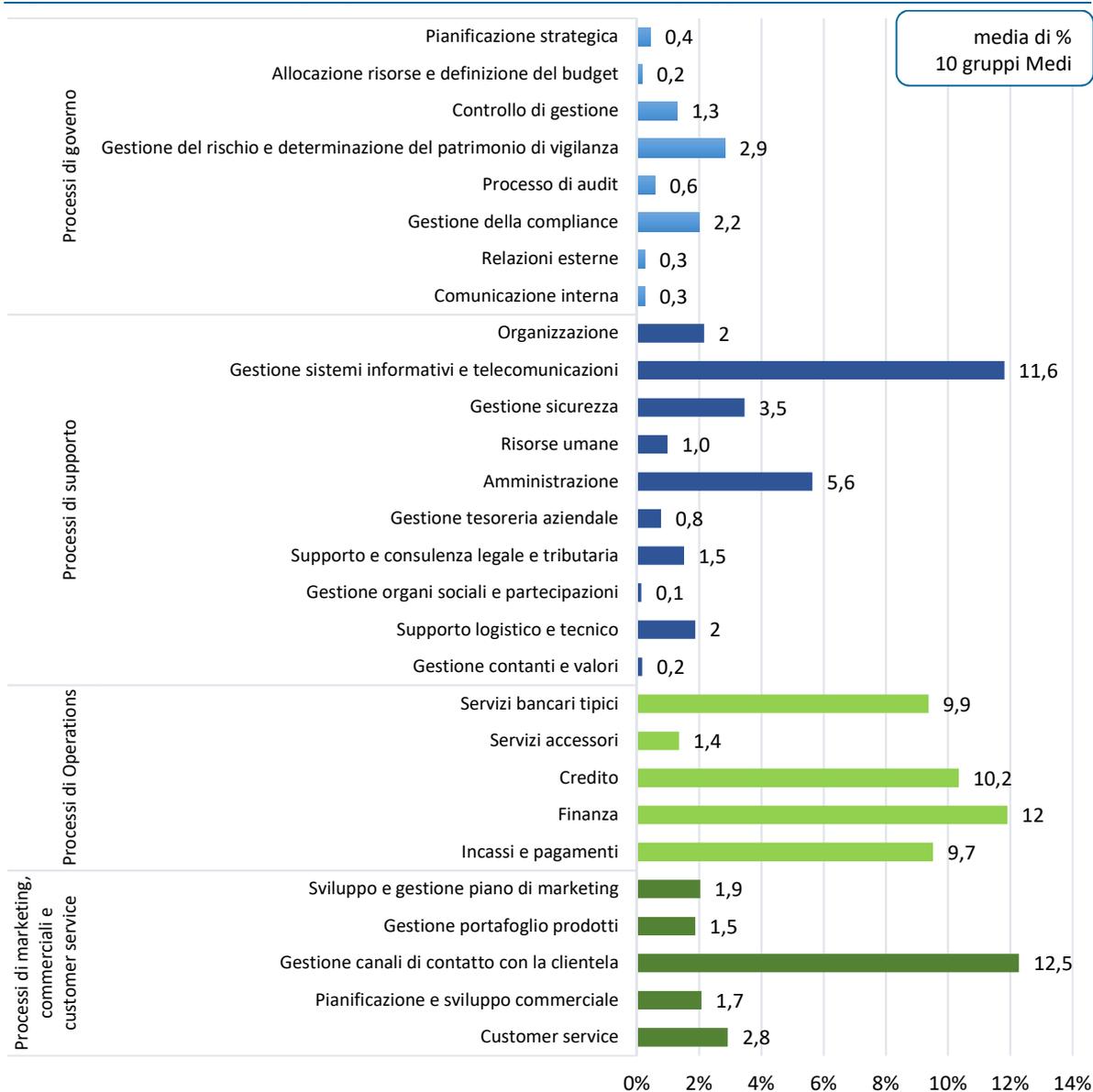


Figura 105 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Altri

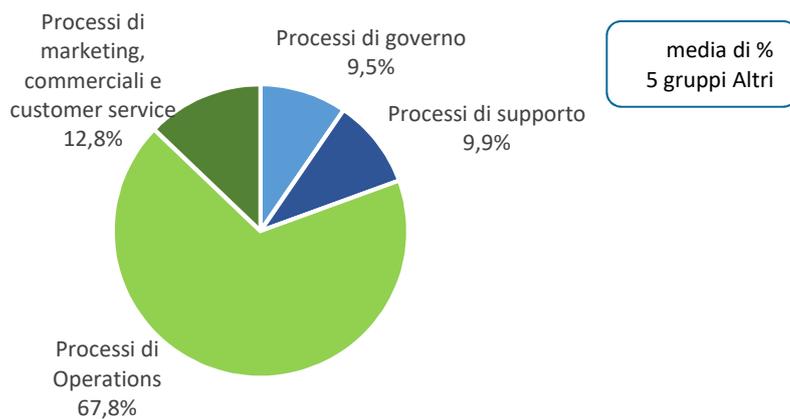


Figura 106 - Cash out IT per processi e aree funzionali: gruppi Altri

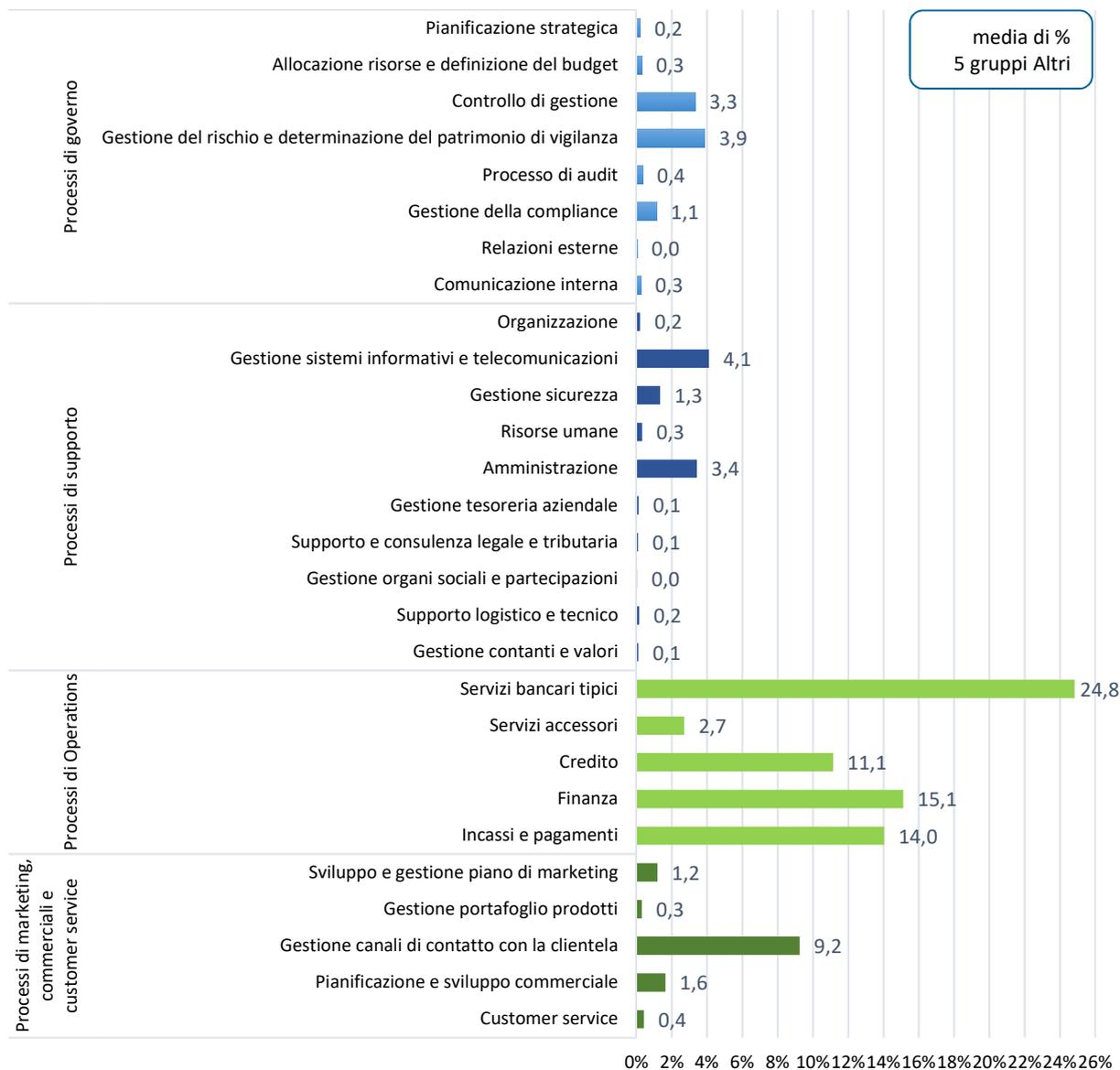


Figura 107 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Principali

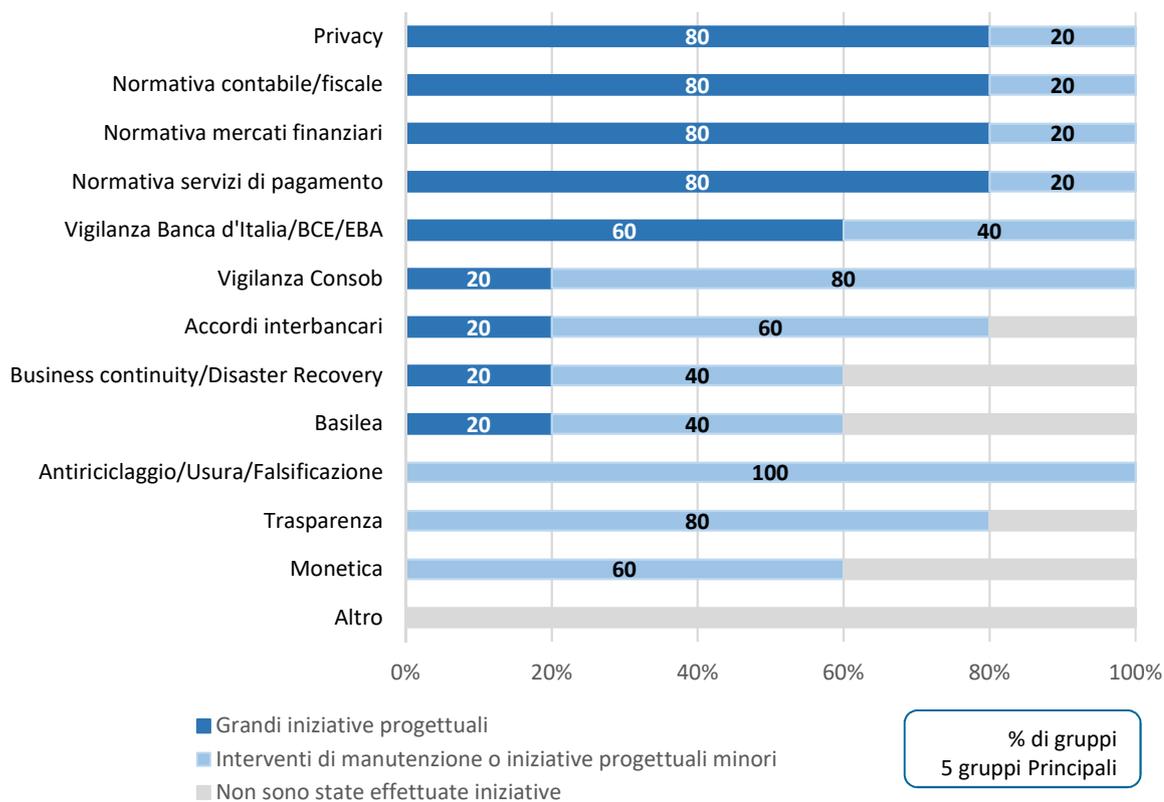


Figura 108 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Medi

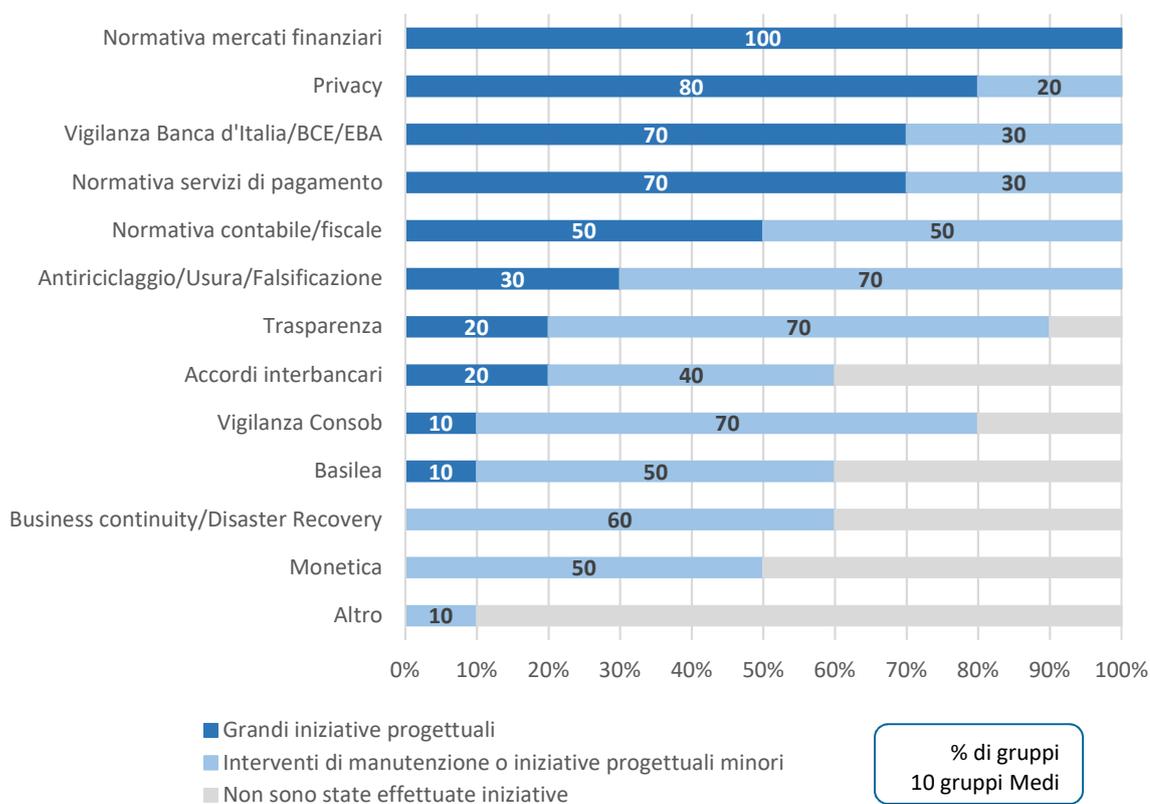


Figura 109 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Altri

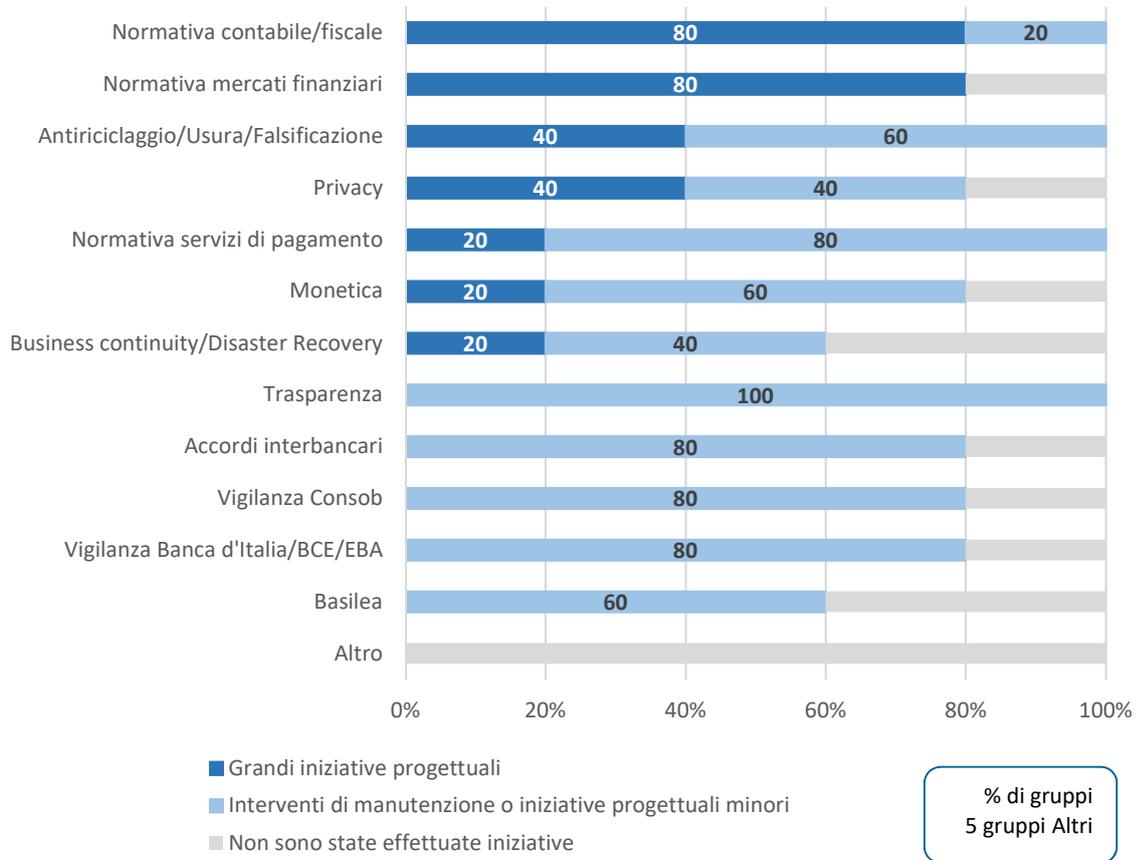


Figura 110 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Principali

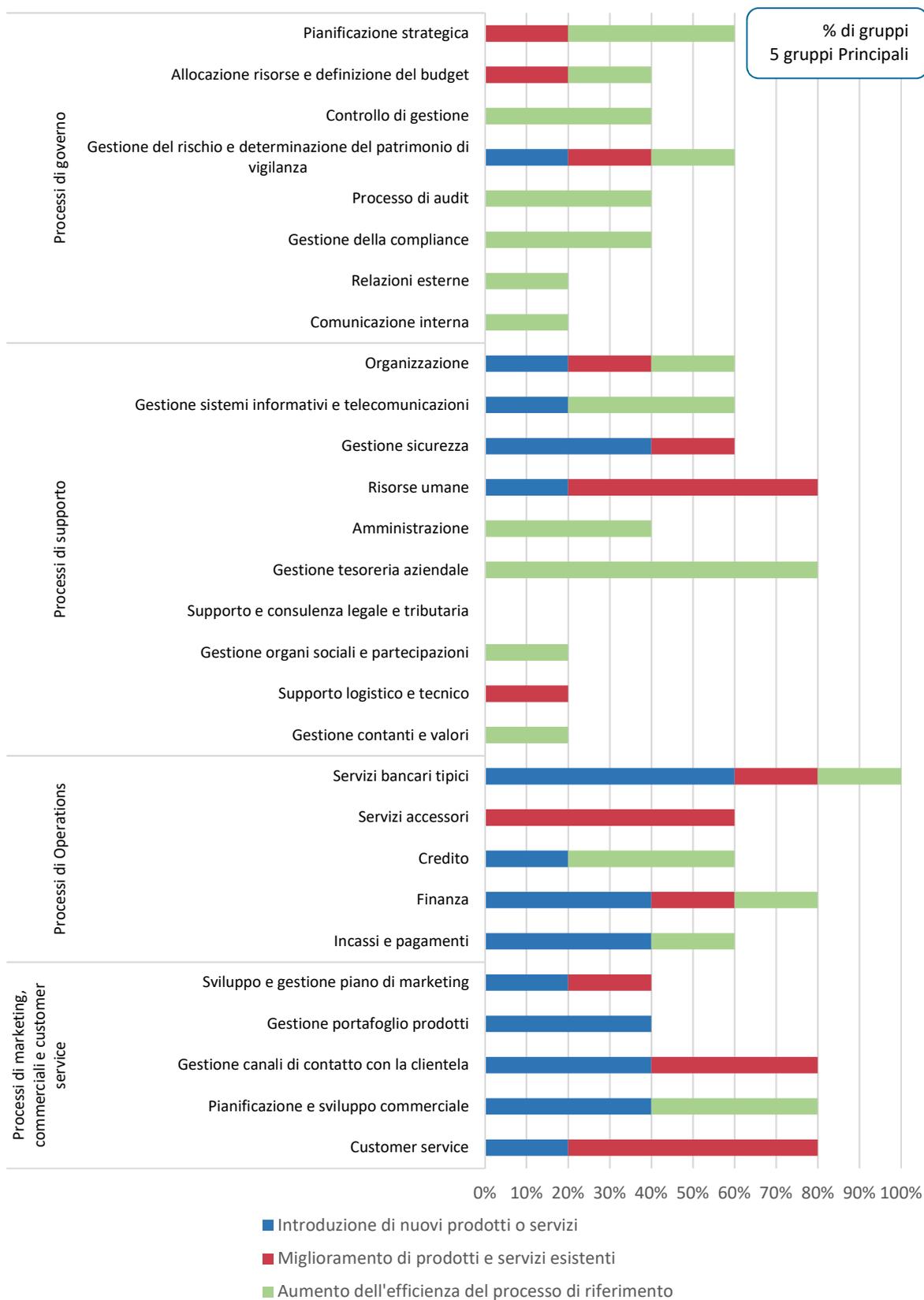


Figura 111 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Medi

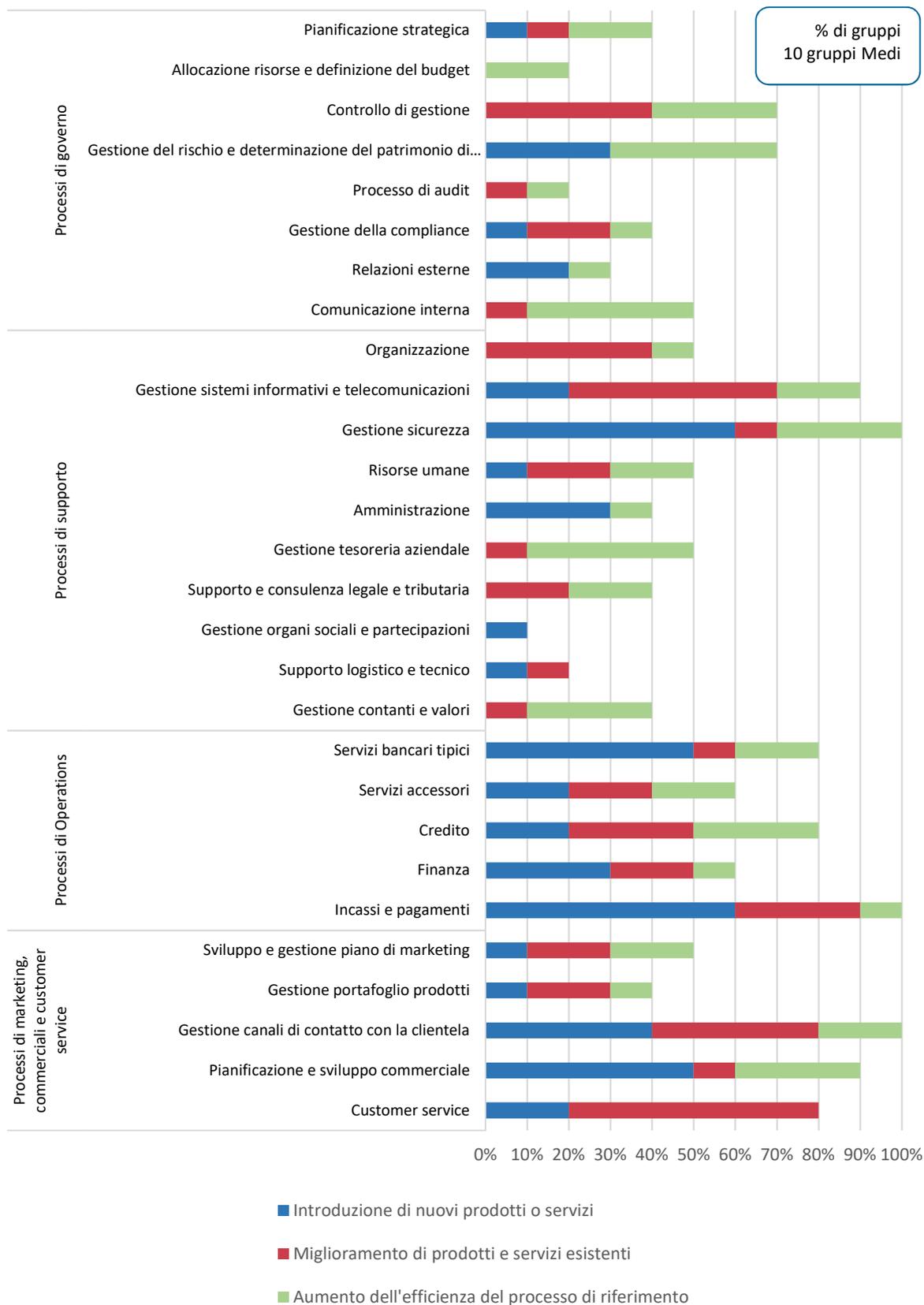


Figura 112 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Altri

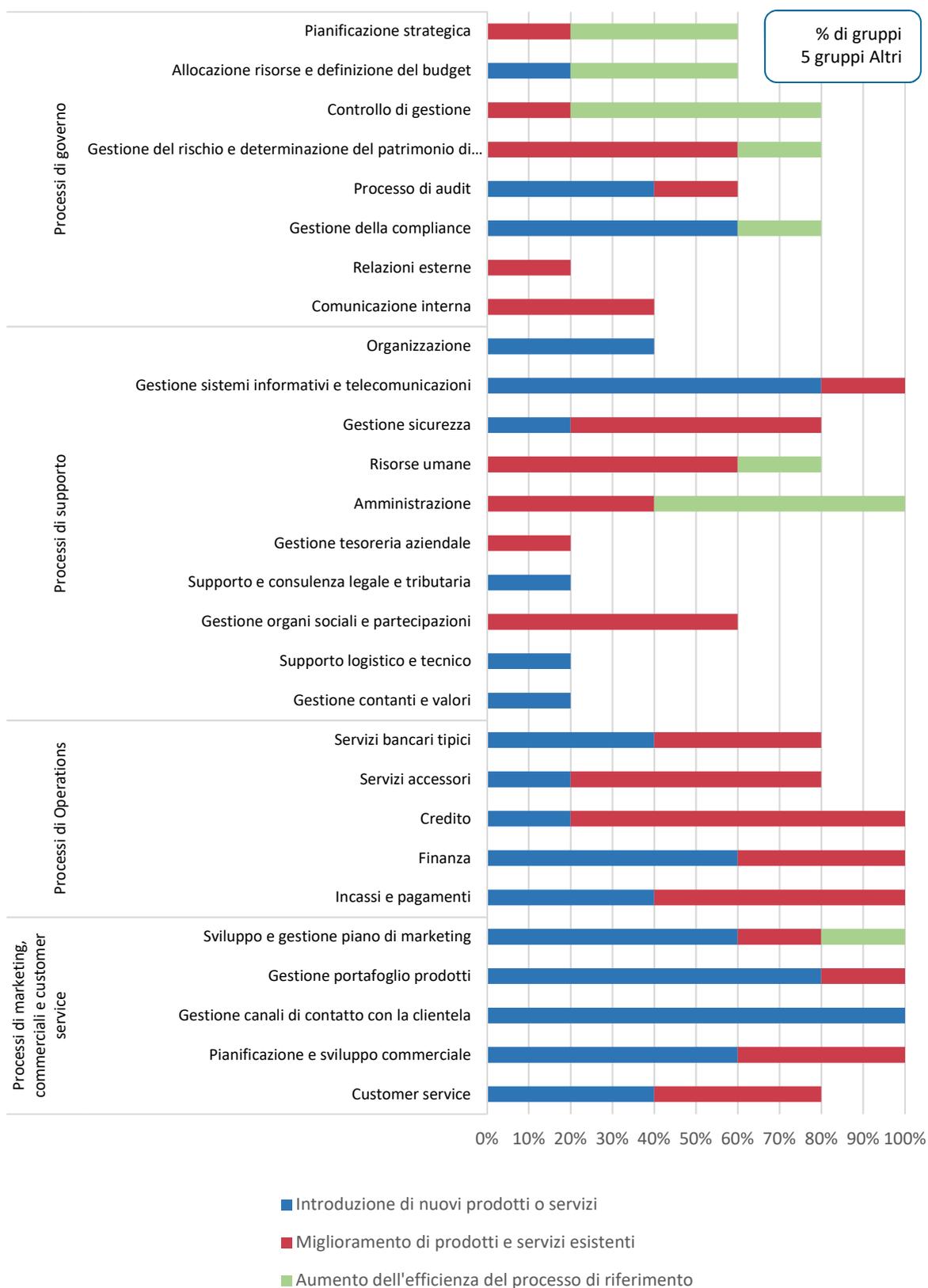


Figura 113 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Principali

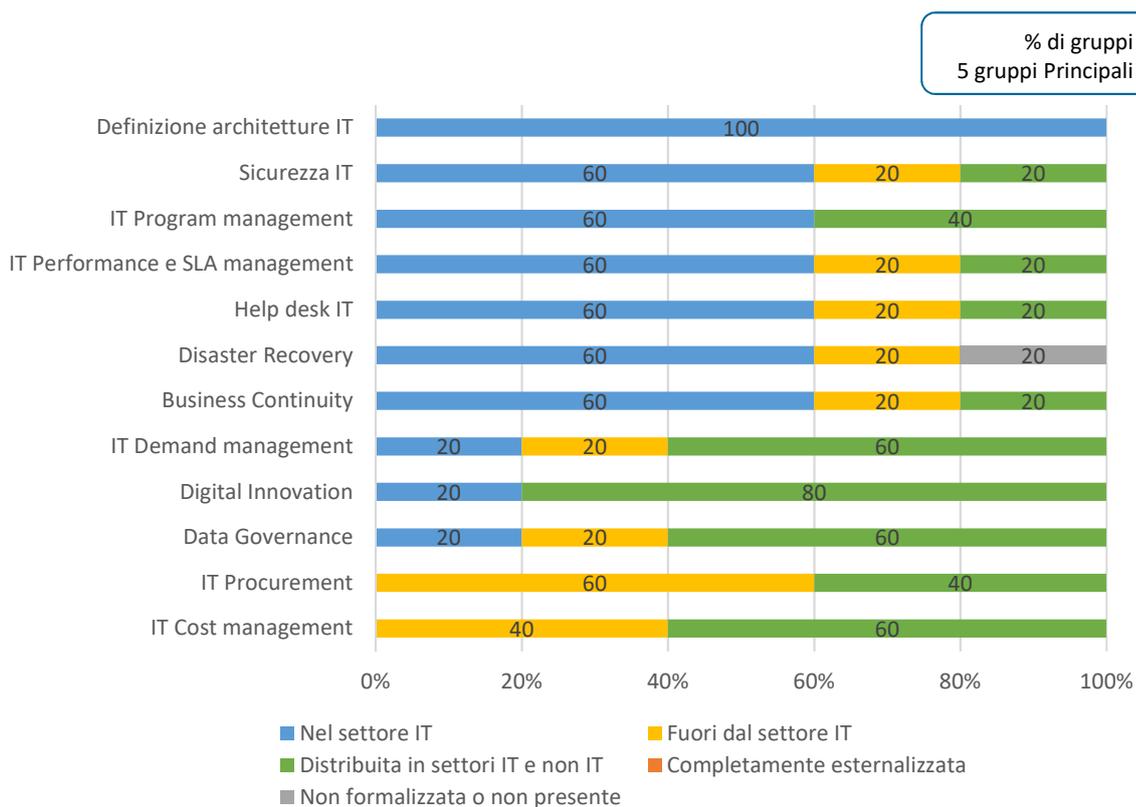


Figura 114 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Medi

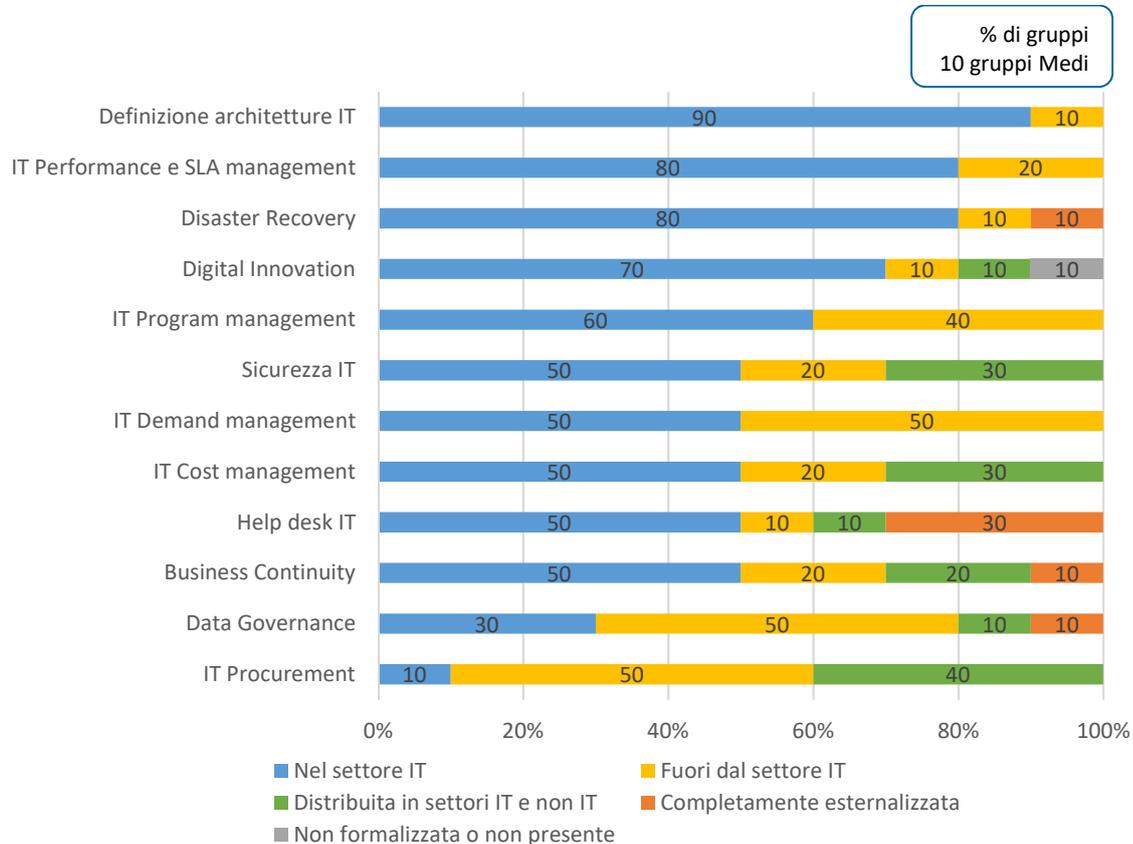


Figura 115 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Altri

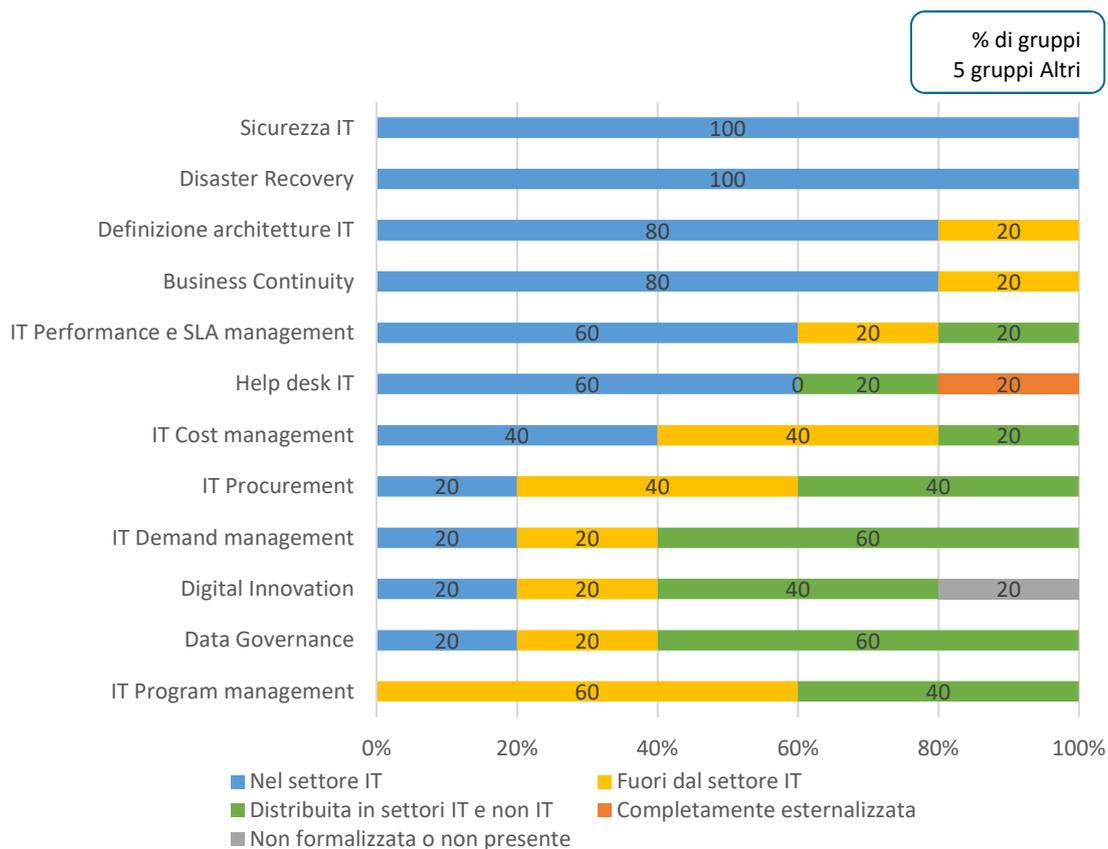


Figura 116 - Andamento 2016-2018 del personale IT per genere e fascia d'età

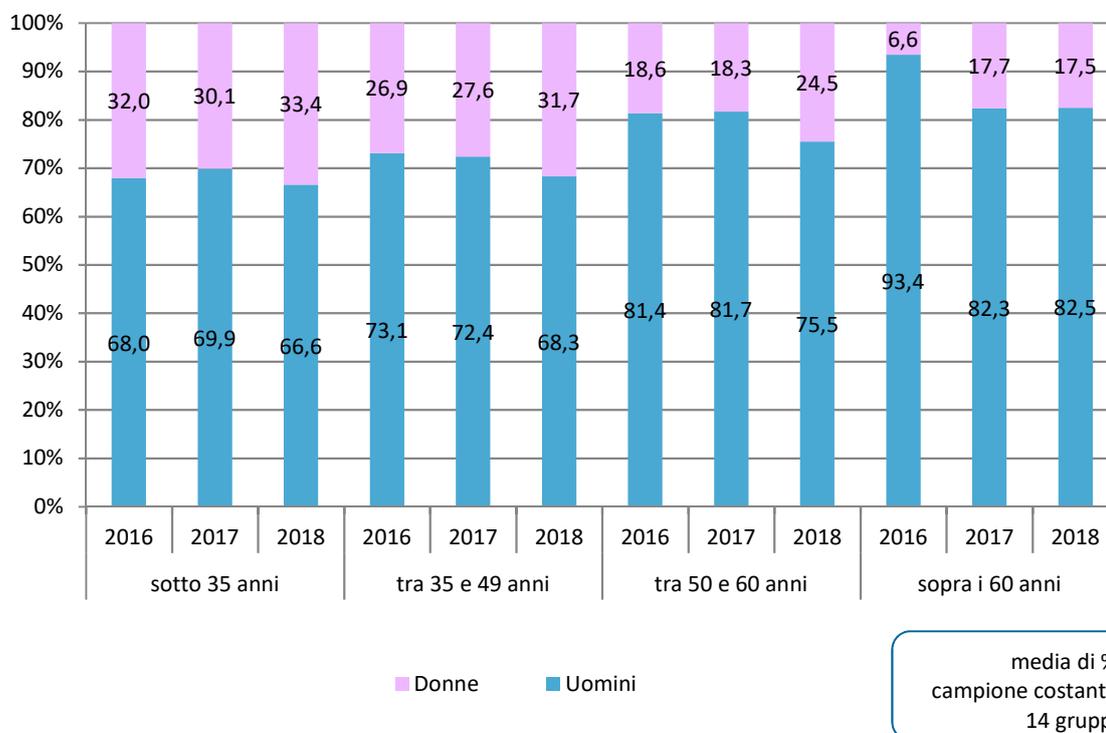


Figura 117 - Andamento 2016-2018 del personale IT per fascia d'età e livello contrattuale

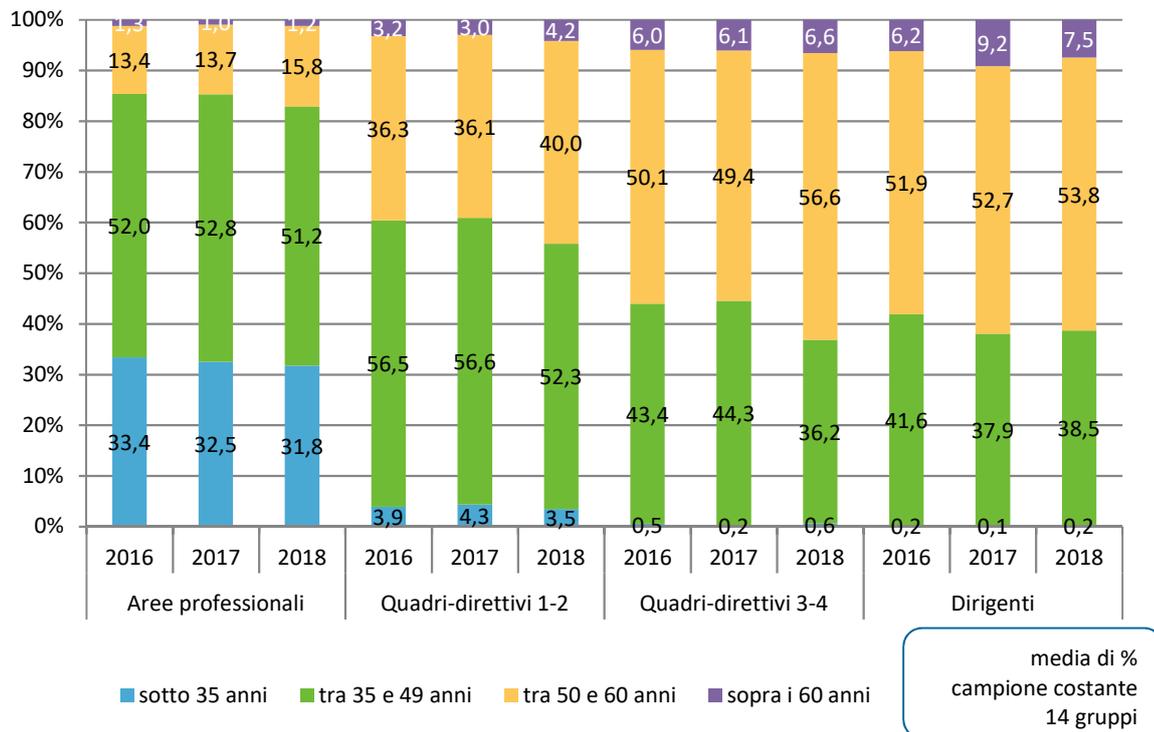


Tabella 15 - Ripartizione del TCO: 18 gruppi (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2018	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server Farm	Reti Dati e Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E1	E2	F	
1.00	Hardware	0,87	1,68	0,84	0,05	3,09	1,97	0,70	0,01	0,00	0,26	0,22	9,69	
2.01	Software	Software di base e middleware	2,03	2,63	0,11	0,013	0,82	0,04	0,00	0,00	0,20	0,03	5,87	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso		0,01			0,91	0,05	0,07	11,00	5,52	0,39	0,04	17,99
3.00	Personale interno	0,64	0,95	0,28	0,05	0,73	0,07	0,03	5,73	2,76	0,67	1,59	13,51	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	6,43	3,36	1,46	0,13	0,62	0,82	1,91	4,99	5,47	0,53	0,30	26,02
4.12		Altri Servizi	0,14	0,87	3,64	0,92	0,80	0,42	0,70	6,32	2,21	0,42	1,64	18,08
4.21		Personale esterno	0,09	0,34	0,11	0,002	0,11	0,00	0,11	3,72	1,71	0,39	0,02	6,61
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,01	0,01	0,00	0,0000	0,00	0,0001		0,26	0,01	0,12	0,11	0,51
5.00	Altri costi IT	0,17	0,23	0,02	0,00	0,08	0,01	0,007	0,46	0,17	0,08	0,50	1,72	
6.00	Totale costi IT (TCO)	10,37	10,08	6,47	1,16	7,16	3,38	3,53	32,50	17,84	3,05	4,46	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,20	0,14	0,03	0,00	0,05		0,18	0,54	0,12	0,022	0,16	1,45	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	10,18	9,93	6,43	1,16	7,11	3,38	3,35	31,95	17,72	3,03	4,29	98,55	
9.00	- di cui costi di integrazione		1,07	0,46	0,02	2,35	1,26		73,24	20,43	0,62	0,56	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	1,79	7,34	2,29	0,09	15,38	5,21	0,20	62,28	2,49	2,46	0,48	100	
11.00	Investimenti	1,72	6,32	1,31	0,12	15,41	3,25	0,17	65,55	3,23	2,43	0,49	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	9,96	9,75	6,10	1,16	6,50	3,29	3,39	34,96	17,69	2,92	4,29	100	

Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi Principali (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2018	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe A ₁	Server Farm A ₂	Reti Dati e Fonia fissa B ₁	Fonia mobile B ₂	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₃	Sviluppo e manutenzione evolutiva D ₁	Manutenzione adattativa e correttiva D ₂				E ₁
1.00	Hardware	2,93	3,53	1,29	0,09	3,53	2,91	0	0,04	0,00	0,28	0,72	15,40	
2.01	Software	Software di base e middleware	4,61	4,82	0,18	0	0,42	0,07	0,01	0,01	0,24	0,09	10,44	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso		0,02			0,70	0,07	0	15,41	5,54	0,43	0,06	22,25
3.00	Personale interno	0,92	1,34	0,53	0,04	0,98	0,13	0,01	7,30	3,46	1,11	1,47	17,30	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	2,90	2,13	1,39	0,02	1,09	0,34	0,85	1,36	3,29	0,16	0,61	14,15
4.12		Altri Servizi	0,23	0,15	3,54	1,06	0,12	0,45	0,01	1,24	1,22	0,11	0,19	8,30
4.21		Personale esterno	0,19	0,44	0,26		0,23	0,01	0,01	4,46	2,38	0,47	0,05	8,50
4.22		Servizi professionali di consulenza	0	0	0	0	0	0		0,23	0	0,14	0,18	0,57
5.00	Altri costi IT	0,29	0,59	0,07	0,00	0,18	0,01	0	1,05	0,44	0,14	0,31	3,09	
6.00	Totale costi IT (TCO)	12,07	13,04	7,26	1,22	7,25	3,99	0,97	31,10	16,34	3,08	3,67	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica											0	0	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	12,07	13,04	7,26	1,22	7,25	3,99	0,97	31,10	16,34	3,08	3,67	100	
9.00	- di cui costi di integrazione			2,28		2,41	0,58		94,74				100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	3,73	10,56	2,40	0,04	9,94	5,26	0,28	59,31	4,83	2,00	1,65	100	
11.00	Investimenti	5,30	8,26	2,33	0,05	4,92	6,84	0,01	63,59	4,94	2,31	1,45	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	12,51	12,30	7,14	1,24	5,71	4,49	0,85	32,76	16,41	3,19	3,41	100	

Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 10 gruppi Medi (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2018	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server Farm	Reti Dati e Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentralizzati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F	
1.00	Hardware	0,10	0,81	0,52	0,04	2,39	1,43	0,04			0,15	0,04	5,51	
2.01	Software	Software di base e middleware	1,35	1,93	0,08	0,02	1,00	0,02			0,21	0,01	4,61	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					1,15	0,06		9,32	6,13	0,48	0,05	17,18
3.00	Personale interno	0,70	0,71	0,21	0,06	0,63	0,04	0,04	5,47	3,01	0,54	1,82	13,21	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	8,85	4,98	0,63	0,14	0,53	0,87	1,14	3,53	3,36	0,67	0,23	24,93
4.12		Altri Servizi	0,13	1,46	4,02	0,70	1,09	0,54	1,26	10,68	1,79	0,63	2,80	25,10
4.21		Personale esterno	0,07	0,37	0,07	0	0,09	0,00	0,20	4,47	1,88	0,46	0,02	7,64
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,02	0,02						0,09	0,00	0,14	0,10	0,37
5.00	Altri costi IT	0,15	0,01	0,00	0,00	0,05	0,01	0,01	0,30	0,08	0,07	0,74	1,44	
6.00	Totale costi IT (TCO)	11,37	10,30	5,52	0,96	6,92	2,97	2,69	33,87	16,25	3,34	5,81	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,35	0,14	0,05	0	0,10		0,32	0,77	0,21	0,04	0,21	2,20	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	11,01	10,16	5,46	0,96	6,83	2,97	2,37	33,10	16,04	3,30	5,60	97,80	
9.00	- di cui costi di integrazione		0,31	0,08	0,06	1,02	0,01		71,22	25,53	0,32	1,45	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	1,36	5,52	1,86	0,14	9,72	2,82	0,21	74,81	1,02	2,49	0,04	100	
11.00	Investimenti	0,45	5,85	0,97	0,18	6,73	2,07	0,30	78,99	2,14	2,16	0,16	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	10,35	10,13	5,09	0,97	6,34	2,85	2,59	36,89	15,96	3,17	5,65	100	

Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Medi A (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2018	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe A ₁	Server Farm A ₂	Reti Dati e Fonia fissa B ₁	Fonia mobile B ₂	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₃	Sviluppo e manutenzione evolutiva D ₁	Manutenzione adattativa e correttiva D ₂				E ₁
1.00	Hardware	0,14	1,16	0,73	0,03	3,02	2,22	0,07			0,24	0,06	7,68	
2.01	Software	Software di base e middleware	1,91	2,40	0,10	0,04	1,00	0,01			0,32	0,02	5,81	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					0,85	0,08		11,27	7,18	0,77	0,08	20,23
3.00	Personale interno	0,79	0,73	0,23	0,07	0,69	0,05	0,06	5,97	3,01	0,53	1,21	13,34	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	7,44	4,36	0,54	0,00	0,18	0,13	1,64	2,62	2,12	0,42	0,32	19,75
4.12		Altri Servizi	0,04	1,44	4,49	0,83	1,45	0,77	1,99	5,58	1,27	0,48	2,93	21,26
4.21		Personale esterno	0,09	0,35	0,10	0	0,12	0,01	0,34	6,11	2,79	0,68	0,03	10,63
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,032	0,04						0,14	0,01	0,23	0,13	0,57
5.00	Altri costi IT	0,22	0,01	0,00		0,07	0,02	0,01	0,09	0,02		0,29	0,74	
6.00	Totale costi IT (TCO)	10,67	10,50	6,19	0,98	7,38	3,29	4,10	31,77	16,40	3,66	5,07	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,07	0,16	0,03	0	0,11		0,54	0,36	0,09	0,04	0,04	1,44	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	10,60	10,34	6,16	0,98	7,27	3,29	3,56	31,42	16,31	3,62	5,03	98,56	
9.00	- di cui costi di integrazione		0,41	0,11	0,08	1,36	0,01		61,63	34,04	0,43	1,94	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	0,72	5,92	2,17	0,07	11,49	4,11	0,36	69,26	1,70	4,13	0,07	100	
11.00	Investimenti	0,50	4,80	1,20	0,25	8,44	2,69	0,49	76,03	2,59	2,75	0,26	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	10,07	10,05	5,73	0,99	6,94	3,03	3,99	34,81	16,21	3,29	4,89	100	

Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 4 gruppi Medi B (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2018	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe A ₁	Server Farm A ₂	Reti Dati e Fonia fissa B ₁	Fonia mobile B ₂	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₃	Sviluppo e manutenzione evolutiva D ₁	Manutenzione adattativa e correttiva D ₂				E ₁
1.00	Hardware	0,03	0,28	0,20	0,04	1,46	0,24				0,01		2,25	
2.01	Software	Software di base e middleware	0,49	1,21	0,04		1,00	0,03			0,04		2,82	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					1,58	0,02		6,40	4,56	0,04	0,0004	12,60
3.00	Personale interno	0,56	0,69	0,17	0,05	0,53	0,02	0,01	4,71	3,00	0,54	2,73	13,03	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	10,97	5,91	0,76	0,34	1,06	1,99	0,40	4,90	5,22	1,06	0,10	32,71
4.12		Altri Servizi	0,27	1,49	3,31	0,52	0,53	0,18	0,17	18,35	2,57	0,87	2,61	30,87
4.21		Personale esterno	0,04	0,40	0,02		0,04			2,02	0,52	0,13		3,16
4.22		Servizi professionali di consulenza								0,01			0,06	0,07
5.00	Altri costi IT	0,05	0,02	0,01	0,00	0,04	0,01		0,61	0,18	0,17	1,41	2,49	
6.00	Totale costi IT (TCO)	12,41	10,01	4,51	0,95	6,25	2,49	0,58	37,00	16,04	2,86	6,91	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,78	0,12	0,09	0	0,07			1,39	0,39	0,04	0,46	3,35	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	11,63	9,89	4,42	0,94	6,17	2,49	0,58	35,62	15,65	2,81	6,45	96,65	
9.00	- di cui costi di integrazione								100,00				100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	2,32	4,92	1,39	0,24	7,08	0,90		83,13		0,02	0,01	100	
11.00	Investimenti	0,37	7,44	0,64	0,07	4,15	1,15		83,44	1,47	1,27	0,00	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	10,77	10,24	4,13	0,94	5,44	2,59	0,50	40,02	15,60	2,99	6,78	100	

Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 3 gruppi Altri (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2018	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe A ₁	Server Farm A ₂	Reti Dati e Fonia fissa B ₁	Fonia mobile B ₂	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₃	Sviluppo e manutenzione evolutiva D ₁	Manutenzione adattativa e correttiva D ₂				E ₁
1.00	Hardware		1,49	1,19		4,69	2,19	3,94			0,60		14,11	
2.01	Software	Software di base e middleware		1,32	0,07		0,87	0,07			0,13		2,47	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					0,47		0,39	9,24	3,43	0,06	13,60	
3.00	Personale interno		1,09	0,11		0,67	0,05	0,05	4,00	0,76	0,35	1,07	8,15	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	4,23		4,37	0,31	0,12	1,43	6,21	15,94	16,12	0,67	49,42	
4.12		Altri Servizi		0,06	2,55	1,42	0,98	0,01		0,23	5,29	0,24	0,19	10,97
4.21		Personale esterno		0,04										0,04
4.22		Servizi professionali di consulenza								0,86				0,86
5.00	Altri costi IT		0,37										0,37	
6.00	Totale costi IT (TCO)	4,23	4,38	8,30	1,73	7,81	3,75	10,59	30,28	25,61	2,05	1,26	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,38						0,70			0,28	1,36	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	4,23	4,01	8,30	1,73	7,81	3,75	10,59	29,57	25,61	2,05	0,98	98,64	
9.00	- di cui costi di integrazione													
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		8,04	3,55		43,31	13,05		25,44	3,50	3,11		100	
11.00	Investimenti		4,67	0,74		61,84	1,22		24,01	4,01	3,50		100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	4,40	4,27	7,75	1,64	8,35	2,77	10,27	32,16	25,59	1,60	1,21	100	

Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 6 banche Maggiori (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2018		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni						
		Main frame	Server Farm	Reti Dati e Fonia Fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva					
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F		
1.00	Hardware		0,01	0,02	0,25	0,03	0,93	1,79	0,05			0,03	0,08	3,20	
2.01	Software	SW di base e middleware	0,07	0,09	0,08	0,01	0,30					0,14	0,02	0,70	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,00			0,42	0,60			1,02	
3.00	Personale interno		0,27	0,30	0,04	0,03	0,22		0,06	1,42	0,72	0,05	0,53	3,63	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	8,22	8,15	3,83	0,24	4,99	1,34	0,81	22,91	13,53	1,90	0,93	66,84
4.02			Altri Servizi			0,66	0,05	1,01	0,75		5,29	2,61	0,46	0,61	11,44
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	1,71	1,29	0,38		0,14			0,32			0,04	3,87
4.12			Altri Servizi	0,04	0,50	1,36	0,66	0,60	0,01		1,25	0,22		0,62	5,25
4.21		Personale esterno		0,07	0,27	0,10	0,01	0,09		0,34	2,61	0,16	0,30	0,02	3,97
4.22		Servizi professionali di consulenza													
5.00		Altri costi IT							0,01				0,02	0,05	0,08
6.00		Totale costi IT (TCO)		10,38	10,61	6,70	1,02	8,28	3,89	1,27	34,21	17,84	2,92	2,89	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,05	0,14	0,01	0	0,09			0,30	0,08	0,04		0,71	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		10,33	10,47	6,69	1,01	8,19	3,89	1,27	33,91	17,75	2,88	2,89	99,29	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,25	0,37	1,34	0,21	16,55	55,27	7,18	17,83		0,89	0,11	100	
11.00	Investimenti		0,11	0,30	3,64	0,32	5,94	68,09	0,76	20,04		0,64	0,15	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		10,13	10,35	6,60	1,04	8,11	4,60	1,25	34,81	17,45	2,86	2,80	100	

Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 5 banche Grandi (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2018		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni						
		Main frame	Server Farm	Reti Dati e Fonia Fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrali e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva					
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F		
1.00	Hardware		0,02	0,69	0,55	0,01	1,67	0,88	0,08			0,15	0,05	4,10	
2.01	Software	SW di base e middleware	0,50	1,20	0,03		0,82	0,02				0,22		2,79	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					1,41	0,09		9,43	3,08	0,53		14,53	
3.00	Personale interno		0,52	0,29	0,13	0,05	0,15	0,04		3,93	1,41	0,45	0,57	7,54	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	3,15	1,38					21,79	2,21		0,05	28,59	
4.02			Altri Servizi												
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	10,47	3,71	0,48		0,59	0,45	2,33	4,50	1,97	0,85	0,17	25,53
4.12			Altri Servizi	0,25	1,04	4,29	0,66	0,70	1,10	1,41	0,15	0,89	0,34	1,40	12,22
4.21		Personale esterno		0,05	0,12	0,01		0,07			1,23	1,78	0,38	0,01	3,66
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,00						0,03		0,08	0,16	0,28
5.00		Altri costi IT		0,04	0,03	0,01	0,00	0,08	0,00		0,17	0,10	0,06	0,28	0,77
6.00	Totale costi IT (TCO)		15,01	8,46	5,49	0,72	5,47	2,58	3,82	41,23	11,44	3,07	2,70	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,07	0,07	0,11		0,11		0,65	1,20	0,05		0,05	2,33	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		14,93	8,38	5,38	0,72	5,36	2,58	3,17	40,03	11,39	3,07	2,65	97,67	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		2,02	3,47	5,23	0,05	23,19	2,22		61,02	0,23	2,54	0,03	100	
11.00	Investimenti		0,24	3,39	5,13	0,09	18,24	2,01		66,92	0,51	1,06	2,40	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		13,51	8,33	5,05	0,70	4,65	2,58	3,68	45,56	10,76	2,50	2,70	100	

Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 8 banche Medie (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2018		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni						
		Main frame	Server Farm	Reti Dati e Fonia Fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva					
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F		
1.00	Hardware			0,99	0,46	0,00	2,49	0,85			0,20	0,93	5,92		
2.01	Software	SW di base e middleware		0,86	0,03		0,75	0,03			0,04		1,71		
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,09			4,76	3,99	0,06	0,00	8,91	
3.00	Personale interno		0,04	0,65	0,19	0,01	0,14	0,02	0,02	3,94	0,70	0,38	2,55	8,64	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	6,62	5,09	1,71	0,40	1,59	0,87	1,47	12,95	3,48	0,57	3,58	38,32
4.02			Altri Servizi			0,64	0,14	0,93	0,64	1,67	3,85	1,91	0,39	0,50	10,67
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	1,64	1,30	0,81	0,29	0,20	0,06	1,64	6,52	0,10	0,39	0,08	13,02
4.12			Altri Servizi		0,35	2,34	1,49	0,14	0,65		2,50	1,37	0,26	0,54	9,64
4.21		Personale esterno			0,20						0,86	0,16	0,07		1,29
4.22		Servizi professionali di consulenza									1,11		0,18	0,02	1,31
5.00		Altri costi IT			0,16			0,12	0,06		0,10		0,04	0,09	0,57
6.00		Totale costi IT (TCO)		8,30	9,61	6,18	2,32	6,44	3,18	4,79	36,60	11,71	2,57	8,30	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica			0,30					0,66	0,71			0,12	1,79	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		8,30	9,31	6,18	2,32	6,44	3,18	4,13	35,89	11,71	2,57	8,18	98,21	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			5,02	2,20	0,00	30,83	7,94		42,50	2,07	0,64	8,81	100	
11.00	Investimenti			7,78	4,62	0,20	34,92	0,84		39,13	2,36	1,00	9,16	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		8,41	9,86	6,00	2,26	6,14	2,84	4,69	37,06	11,76	2,55	8,44	100	

Tabella 24 - Ripartizione del TCO: 4 banche Piccole A (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche								Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2018		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Main frame	Server Farm	Reti Dati e Fonia Fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva				Manutenzione adattativa e correttiva	
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F	
1.00	Hardware			0,05			2,29	0,54			0,27		3,15	
2.01	Software	SW di base e middleware				0,09	0,01						0,10	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso				0,45			0,71		0,06		1,21	
3.00	Personale interno			1,44		0,33					0,05	0,04	1,85	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	6,26	8,50								14,77	
4.02			Altri Servizi			2,54	0,08	5,23	2,00		14,45	7,14	1,77	1,96
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT		8,98	1,99	0,10	8,31	1,32	0,39	12,08	0,25		33,43
4.12			Altri Servizi		1,79	1,60	0,30	0,56	0	0,34	4,55			9,39
4.21		Personale esterno												
4.22		Servizi professionali di consulenza								0,50				0,50
5.00		Altri costi IT					0,37	0,05						0,42
6.00	Totale costi IT (TCO)		6,26	20,75	6,14	0,38	9,42	11,16	1,32	16,40	23,77	2,40	2,00	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		6,26	20,75	6,14	0,38	9,42	11,16	1,32	16,40	23,77	2,40	2,00	100
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			6,54		0,11	81,01	5,15		4,90		2,29		100
11.00	Investimenti						90,49				9,51			100
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		6,26	21,05	6,13	0,38	9,20	11,31	1,30	16,37	23,54	2,45	2,00	100

Tabella 25 - Ripartizione del TCO: 8 banche Piccole B (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2018		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni						
		Main frame	Server Farm	Reti Dati e Fonia Fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva					
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F		
1.00	Hardware		0,57	1,31	0,11	0,61	0,42	0,13			0,52	0,00	3,66		
2.01	Software	SW di base e middleware	0,49	0,42			0,09				0,42	0,04	1,46		
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,27			8,60	3,63	0,08	1,08	13,66	
3.00	Personale interno		0,82	1,87			0,38		6,60	1,23	1,24	0,76	12,90		
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	3,32	6,83	0,29		0,58	0,01		9,18	4,38	0,28	0,02	24,89
4.02			Altri Servizi		0,04	1,11	0,16	1,79	0,78		9,00	3,78	0,92	0,95	18,55
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	9,62		0,82	0,06	0,05			1,26				11,80
4.12			Altri Servizi	1,35	0,29	1,99	0,41	1,57	0,10	0,38	4,66		0,40	0,37	11,54
4.21		Personale esterno			0,10	0,08		0,47				0,08	0,00	0,74	
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,05	0,00							0,52	0,08	0,65	
5.00		Altri costi IT										0,16		0,16	
6.00	Totale costi IT (TCO)		16,21	10,87	4,41	1,23	5,61	1,03	0,38	39,31	13,02	4,63	3,32	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica										0,16		0,16		
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		16,21	10,87	4,41	1,23	5,61	1,03	0,38	39,31	13,02	4,47	3,32	99,84	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			41,30	0,51		10,63	3,37		36,72	2,59	4,89		100	
11.00	Investimenti			37,67			1,52			55,79	4,36	0,66		100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		16,19	11,07	4,32	1,25	5,26	1,02	0,38	40,21	13,09	3,92	3,29	100	

Tabella 26 - Ripartizione del TCO: 8 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 2018		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi Periferici			Applicazioni						
		Main frame	Server Farm	Reti Dati e Fonia Fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva					
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F		
1.00	Hardware			0,38	0,01	0,00	0,25					0,10		0,74	
2.01	Software	SW di base e middleware		0,27	0,02		0,25					0,00		0,54	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,02			2,32	2,73	0,05		5,12	
3.00	Personale interno			0,14	0,05				0,23	0,62	0,19	0,44		1,67	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	5,90	10,28	2,04	0,14	1,95			14,94	12,36	1,55	0,37	49,53
4.02			Altri Servizi			1,68	0,30	1,83			14,84	7,34	0,63	1,41	28,01
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT		2,07	1,18	0,12			2,02	0,86				6,25
4.12			Altri Servizi		0,57	0,28	0,39	0,48		3,06	0,53		0,14		5,44
4.21		Personale esterno								0,41	1,10				1,52
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,00					1,05		0,10	0,01		1,17
5.00		Altri costi IT													
6.00		Totale costi IT (TCO)		5,90	13,72	5,26	0,94	4,78		38,87	25,54	2,61	2,37		100,00
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		5,90	13,72	5,26	0,94	4,78		38,87	25,54	2,61	2,37		100,00	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			4,73	0,54	0,01	4,67		83,79	3,90	2,22	0,15		100	
11.00	Investimenti			2,26	0,47		19,72		74,05	3,24	0,26			100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		5,89	13,84	5,23	0,97	4,55		38,18	26,49	2,45	2,41		100	

