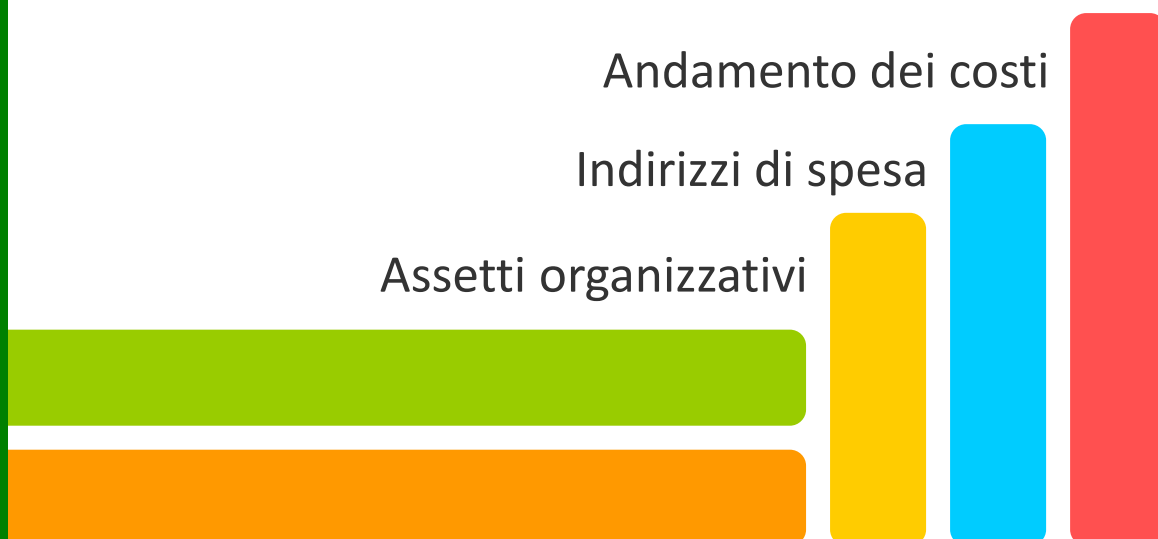


Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano

Profili economici e organizzativi

Esercizio 2015



CIPA|

ABI Associazione
Bancaria
Italiana

Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano

Profili economici e organizzativi
Esercizio 2015

Novembre 2016

Rif. RILECO-2015 – 27

CIPA, 2016

Indirizzo

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

Telefono

+39 06 4792 6803

Fax

+39 06 4792 6801

Email

segcipa@cipa.it

Website

www.cipa.it

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

*Coordinamento del gruppo
interbancario*

Banca d'Italia – CIPA Isabella Vicari
ABI Lab Romano Stasi



*Membri del gruppo
interbancario*

Banca d'Italia – CIPA Pier Luigi Polentini
Claudia Piscitelli
Daniela Raimondi
Claudia Paone
Ernesto Ferrari
Daniela D'Amicis
Francesco Cavallo
ABI Lab Silvia Attanasio
Giulio Murri
Banca Nazionale del Lavoro Carlo Cotroneo
Alessandro Ciani
Alfonso Consalvo
Monte dei Paschi di Siena Luca Spagnoli
Sandro Bellini
Maria Evangelista
UniCredit Giorgio Maria Redemagni
Claudia Bettini
Danilo Spizzi
Dexia Crediop Pasquale Tedesco
Marco Pavonio
Credito Emiliano – CREDEM Paolo Torelli
Sara Giroldi
Intesa Sanpaolo Claudio Paglia
Antonio Melina
Emilia Giorgio
Deutsche Bank Tullio Giussani
Luca Magni
Chiara Pellistri
UBI Banca Stefano Gaffuri
Banca Sella Roberto Mosca Balma
Banco di Desio e della Brianza Luca Dettori
Banco Popolare Alberto Provedel
Sara Poffe
Veneto Banca Tarek Ghaddar
Alessandro Lavezzo
Credito Valtellinese Luigi Crocco
Banca Popolare dell'Emilia Romagna Giampiero Melegari
Mario Paronetto
Bipiemme – Banca Popolare di Milano Simona Giovanna Bignami
Christian Giancola
Banca Popolare di Sondrio Marco Tempra
Banca Popolare di Vicenza Stefano Buccino
Cassa di Risparmio di Asti Paola De Zordi
Alessio Vessoso
Banca Carige Alessandra Ravera

Cariparma Crédit Agricole	Paolo Torelli Emiliano Guareschi Ilario Barilli
Cassa di Risparmio di Ravenna	Attilio Lavarra Luca Santi
Mediobanca	Alessandro Campanini Fabrizio Minio
Unipol Banca	Leonardo Gioscia Lorenzo Guerzoni

Presentazione

La “Rilevazione sull’IT nel sistema bancario italiano”, curata da CIPA (Convenzione Interbancaria per i Problemi dell’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.

Da alcuni anni 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; oltre alle consuete analisi sull’andamento dei costi IT, sulle principali finalità della spesa informatica, sull’assetto organizzativo e sul personale IT, sono approfonditi, in particolare, gli ambiti e i livelli di utilizzo di alcune tecnologie emergenti.

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

I rapporti delle indagini sono resi 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 La spesa IT per aree tematiche	15
1.3 La spesa IT per fattori produttivi.....	19
1.4 Il <i>cash out</i> IT per aree funzionali e processi.....	21
1.5 Ripartizione del <i>cash out</i> IT tra <i>Run</i> e <i>Change</i>	23
1.6 Finalità del <i>cash out</i> IT per la <i>compliance</i>	26
1.7 Indicatori di costo IT.....	30
Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi.....	37
2.1 Il centro servizi IT	37
2.2 Il <i>sourcing</i> dell'IT e le funzioni trasversali	39
2.3 L'innovazione tecnologica	43
2.4 La composizione del personale IT	52
2.5 Nuove modalità di lavoro offerte al personale	58
Capitolo 3. Banche individuali.....	61
3.1 Profili organizzativi delle banche	61
3.2 La spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi.....	63
3.3 Indicatori di costo IT.....	65
Capitolo 4. Note metodologiche	67
4.1 Generalità.....	67
4.2 Campione dei gruppi bancari	67
4.3 Campione delle banche individuali	70
4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT	73
Appendice	75

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 2015	10
Figura 5 - Andamento del TCO per classe dimensionale	10
Figura 6 - Variazione percentuale del TCO individuale 2015/2014.....	11
Figura 7 - Principali cause di aumento del TCO	12
Figura 8 - Principali cause di riduzione del TCO.....	12
Figura 9 - Andamento individuale dei costi di integrazione 2012-2015 e previsione 2016	13
Figura 10 - Ripartizione dei costi di integrazione per aree tematiche	14
Figura 11 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione dei costi IT.....	14
Figura 12 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione dei costi IT per area tematica	15
Figura 13 - TCO per aree tematiche.....	16
Figura 14 - <i>Cash out</i> IT per aree tematiche	16
Figura 15 - Confronto tra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche	17
Figura 16 - Andamento 2012-2015 del TCO per aree tematiche	18
Figura 17 - Variazione percentuale 2012-2015 del TCO per aree tematiche.....	18
Figura 18 - TCO per fattori produttivi	19
Figura 19 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali e Medi.....	20
Figura 20 - Andamento 2012-2015 e previsione 2016 del TCO per fattori produttivi	20
Figura 21 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali	21
Figura 22 - <i>Cash out</i> IT per processi e aree funzionali.....	23
Figura 23 - <i>Cash out</i> IT per processi e <i>Run/Change</i>	24
Figura 24 - <i>Cash out</i> IT per <i>Run/Change</i> per classe dimensionale	24
Figura 25 - <i>Cash out</i> IT per <i>Business/Functions</i> e <i>Run/Change</i> per classe dimensionale....	25
Figura 26 - <i>Cash out</i> IT destinato al <i>Change</i> per processi.....	26
Figura 27 - Quote percentuali di <i>cash out IT</i> per la <i>compliance</i>	27
Figura 28 - Ripartizione del <i>cash out IT</i> per interventi di <i>compliance</i>	28
Figura 29 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i>	29
Figura 30 - Attività di centro servizi IT fuori dal gruppo bancario	37
Figura 31 - Fornitura di servizi IT a entità esterne al gruppo bancario	38
Figura 32 - Tipologia dei servizi IT forniti a entità fuori dal gruppo aziendale	38
Figura 33 - Modifiche dell'assetto per la fornitura di servizi IT per aree tematiche.....	39
Figura 34 - Collocazione prevalente delle attività IT per aree tematiche	40
Figura 35 - Collocazione prevalente delle attività IT per classe dimensionale.....	41
Figura 36 - Modalità di gestione dei POS.....	42
Figura 37 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT	43
Figura 38 - Utilizzo attuale e previsto di nuovi ambiti tecnologici	45

Figura 39 - Previsione di spesa 2016-2017 per nuovi ambiti tecnologici	47
Figura 40 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche	48
Figura 41 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi.....	49
Figura 42 - Tecnologie <i>driver</i> per l'innovazione tecnologica nei processi	51
Figura 43 - Percentuale del personale IT rispetto al totale	52
Figura 44 - Andamento 2011-2015 del rapporto personale IT/totale dipendenti	53
Figura 45 - Personale IT per aree tematiche e funzioni trasversali	54
Figura 46 - Impiego risorse esterne nelle funzioni trasversali.....	55
Figura 47 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere	55
Figura 48 - Personale IT per genere e livello contrattuale.....	56
Figura 49 - Personale IT per genere e fascia d'età.....	56
Figura 50 - Personale IT per fascia d'età e livello contrattuale	57
Figura 51 - Personale IT per livello contrattuale per classe dimensionale	57
Figura 52 - Personale IT per fascia d'età per classe dimensionale	58
Figura 53 - Lavoro in mobilità del personale (IT e non IT)	58
Figura 54 - Lavoro del personale (IT e non IT) in modalità BYOD	59
Figura 55 - Servizi disponibili in modalità BYOD per il personale (IT e non IT).....	59
Figura 56 - Operatività delle banche.....	61
Figura 57 - Ripartizione delle banche in base all'operatività.....	62
Figura 58 - Attività bancaria delle banche mono-operative	62
Figura 59 - Modalità di gestione dell'IT delle banche.....	63
Figura 60 - TCO delle banche per aree tematiche	64
Figura 61 - TCO delle banche per fattori produttivi.....	64
Figura 62 - Rapporti tra le tipologie di costi IT.....	73
Figura 63 - Rappresentatività del campione per fondi intermediati - perimetro CIPA	75
Figura 64 - Rappresentatività del campione per sportelli e dipendenti - perimetro CIPA ..	75
Figura 65 - Attività bancaria per classe dimensionale	76
Figura 66 - Fasce di variazione 2015/2014 del TCO per classe dimensionale	76
Figura 67 - Variazione tra previsione e consuntivo 2015 del TCO individuale	77
Figura 68 - Ripartizione media dei costi di integrazione per aree tematiche.....	77
Figura 69 - TCO per aree tematiche: gruppi Principali.....	78
Figura 70 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi A.....	78
Figura 71 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi B.....	78
Figura 72 - Confronto tra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche: gruppi Principali	79
Figura 73 - Confronto tra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche: gruppi Medi A	79
Figura 74 - Confronto fra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche: gruppi Medi B.....	80
Figura 75 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali.....	80
Figura 76 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi	81
Figura 77 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi A	81
Figura 78 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi B	82
Figura 79 - TCO per fattori produttivi: gruppi Altri	82
Figura 80 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Principali.....	83
Figura 81 - <i>Cash out</i> IT per processi: gruppi Principali.....	83
Figura 82 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Medi	84
Figura 83 - <i>Cash out</i> IT per processi: gruppi Medi	84
Figura 84 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Medi A	85
Figura 85 - <i>Cash out</i> IT per processi: gruppi Medi A.....	85

Figura 86 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Medi B	86
Figura 87 - <i>Cash out</i> IT per processi: gruppi Medi B	86
Figura 88 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Altri.....	87
Figura 89 - <i>Cash out</i> IT per processi: gruppi Altri.....	87
Figura 90 - Distribuzione percentuale dei gruppi in base al <i>cash out</i> IT per la <i>compliance</i>	88
Figura 91 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i> : gruppi Principali	88
Figura 92 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i> : gruppi Medi A	89
Figura 93 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i> : gruppi Medi B.....	89
Figura 94 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i> : gruppi Altri	90
Figura 95 - Modalità di gestione dei POS per classe dimensionale	90
Figura 96 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Principali.....	91
Figura 97 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Medi.....	91
Figura 98 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Altri	92
Figura 99 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Principali	93
Figura 100 - Tecnologie <i>driver</i> per l'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Principali	94
Figura 101 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Medi	95
Figura 102 - Tecnologie <i>driver</i> per l'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Medi...	96
Figura 103 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Altri.....	97
Figura 104 - Tecnologie <i>driver</i> per l'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Altri.....	98
Figura 105 - Andamento 2012-2015 del personale IT per genere e livello contrattuale	99
Figura 106 - Andamento 2012-2015 del personale IT per fascia d'età e livello contrattuale	99
Figura 107 - Lavoro del personale (IT e non IT) in modalità BYOD per classe dimensionale	100

Indice delle tabelle

Tabella 1 - Andamento dei costi di integrazione 2012-2015 e previsione 2016	13
Tabella 2 - <i>Cash out</i> IT per interventi di <i>compliance</i> per classe dimensionale dei gruppi ..	28
Tabella 3 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: campione costante di 20 gruppi.	31
Tabella 4 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Principali.....	32
Tabella 5 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 12 gruppi Medi	33
Tabella 6 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Medi A	34
Tabella 7 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Medi B	35
Tabella 8 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Altri.....	36
Tabella 9 - Indicatori: 62 banche individuali (intero campione).....	66
Tabella 10 - Classificazione dei gruppi per dimensione.....	69
Tabella 11 - Classificazione delle banche per dimensione	70
Tabella 12 - Ripartizione del TCO: 19 gruppi	101
Tabella 13 - Ripartizione del TCO: 4 gruppi Principali	102
Tabella 14 - Ripartizione del TCO: 13 gruppi Medi	103
Tabella 15 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Medi A.....	104
Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi Medi B.....	105
Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 4 banche Maggiori.....	106
Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 10 banche Grandi	107
Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 13 banche Medie.....	108
Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 5 banche Piccole A	109
Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 10 banche Piccole B	110
Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 4 banche Minori	111
Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 6 banche A particolare operatività – <i>Corporate and Investment Banking</i>	112

Sintesi dei risultati dell'indagine

La Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano – Profili economici e organizzativi per il 2015 registra una prosecuzione del *trend* positivo della spesa IT, già riscontrato nel 2014.

Hanno partecipato alla Rilevazione 23 gruppi bancari e 62 banche, di cui 7 non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non esaminati. Il campione “gruppi”¹ rappresenta complessivamente il 90,5% dell’insieme dei gruppi bancari italiani in termini di totale attivo².

Dal punto di vista dell’operatività bancaria, la maggior parte dei gruppi esaminati svolge prevalentemente attività di tipo *retail*, che mediamente costituisce il 65,1% dell’operatività complessiva.

Gruppi bancari

Il 2015 segna un aumento dei costi IT, che conferma, seppure in misura più contenuta, l’incremento rilevato nel 2014. L’andamento del TCO³, con riferimento a un campione costante di 19 gruppi, registra infatti una crescita del 2,3% rispetto all’esercizio precedente, portando il TCO complessivo a 3.821 milioni di euro.

Le previsioni per il 2016, sempre a campione costante, confermano il *trend* positivo, con una crescita ancora più significativa (+3,4%).

I costi di integrazione continuano a rappresentare un fenomeno marginale che riguarda un numero ridotto di gruppi: nel 2015 solo sei gruppi dichiarano di aver sostenuto tali spese, principalmente riconducibili a operazioni di fusione-incorporazione, per un totale di 22,4 milioni di euro, destinati per l’86% a interventi di adeguamento del parco applicativo e per il 9% al *Data Center*. Per il 2016 solo due gruppi stimano costi di integrazione per un importo complessivo di 6,4 milioni di euro.

L’andamento del TCO del campione complessivo è determinato dal *trend* rilevato per i gruppi Principali, che assorbono circa i due terzi del TCO totale e presentano una crescita decisamente più contenuta (+0,7%) rispetto a quella dei gruppi Medi (+5,3%) e dei gruppi Altri (+7,7%), che incidono in misura ridotta sull’andamento dell’intero campione in ragione della minore dimensione economica.

La crescita del TCO 2015, registrata da ben 19 gruppi, appare principalmente connessa con lo sviluppo di nuove iniziative. Le motivazioni prevalenti sono infatti l’avvio di nuovi progetti, l’aumento dell’operatività e l’incremento del *budget* IT disponibile. Tra i restanti gruppi che hanno indicato una riduzione del TCO, il motivo che ha maggiormente influito è la realizzazione di *saving* su prodotti, servizi e consumi.

¹ Dal punto di vista dimensionale, il campione è costituito da 5 gruppi Principali, 13 gruppi Medi e 5 gruppi Altri.

² Il totale attivo considerato, al 31.12.2015, fa riferimento al gruppo bancario comprensivo di tutte le sue componenti, bancarie e non bancarie, soggette a normativa prudenziale (es: banche, società strumentali, società finanziarie, SIM, filiali estere).

³ Il *Total cost of ownership* è l’insieme di spese correnti e ammortamenti.

Quasi tutti i gruppi hanno intrapreso iniziative per l'ottimizzazione dei costi. Le leve ritenute più efficaci per il contenimento dei costi sono la rinegoziazione dei contratti con i fornitori, che consente di raggiungere i maggiori livelli di risparmio nell'area Applicazioni, la razionalizzazione nell'uso di prodotti/servizi e nei consumi IT e la sostituzione di un fornitore.

L'area Applicazioni, che assorbe la maggior quota della spesa IT, sia in termini di TCO sia di *cash out*⁴, continua ad essere quella maggiormente interessata dalle diverse iniziative di risparmio per entrambi gli ambiti di sviluppo e manutenzione.

La ripartizione del TCO per "aree tematiche", con riferimento ai soli gruppi Principali e Medi, conferma che le aree Applicazioni (44,5%) e *Data Center* (27,3%) assorbono le maggiori quote di spesa IT. Rispetto al 2014, si riscontra un aumento di circa due punti percentuali nell'area Applicazioni a discapito delle altre aree, ad eccezione del *Data Center*, che si mantiene stabile. Analogo fenomeno si riscontra anche con riferimento al *cash out*.

La ripartizione del TCO per "fattori produttivi", riferita all'intero campione di 23 gruppi, evidenzia che la quota media di spesa assorbita per i Servizi ricevuti da terzi rappresenta oltre la metà dei costi IT complessivi (52,2%), di cui il 30% circa per *Outsourcing*. I rimanenti costi sono ripartiti tra *Software* (22,1%), Personale interno (13,4%) e *Hardware* (10,8%). Restringendo l'analisi ai soli gruppi Principali e Medi, che gestiscono l'IT prevalentemente in *insourcing*, la quota media di spesa assorbita per i Servizi ricevuti da terzi scende al 48%.

Osservando l'andamento del TCO per fattori produttivi nel periodo 2012-2015, emerge un *trend* in costante crescita per il *Software*. Le previsioni per il 2016 indicano un aumento del TCO per tutti i fattori produttivi, maggiormente significativo sempre per il *Software*.

La ripartizione del *cash out* per aree funzionali⁵ evidenzia che l'insieme dei processi di *Operations* assorbe, come già rilevato per i precedenti esercizi, e con un'ulteriore crescita, la parte prevalente della spesa (46,4%); seguono i Processi di supporto (23%), i Processi di *marketing*, commerciali e *customer service* (19,2%) e, da ultimo, i Processi di governo (11,4%).

Rimane invariato rispetto al 2014 il rapporto tra la spesa per le attività *core* (*Business*⁶), pari a circa i due terzi del *cash out*, e quella dedicata alle attività di supporto e governo (*Functions*⁷), limitata a un terzo. Analogo rapporto si osserva nella ripartizione della spesa tra *run* (64%) e *change* (36%).

La quota riservata alla *compliance* rappresenta, in valore assoluto, il 12,7% del *cash out* totale. L'ambito che ha assorbito la maggiore quota di spesa è quello della Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA, seguito da Normativa contabile/fiscale, Basilea e Antiriciclaggio.

Il *trend* della spesa IT si riflette anche sull'andamento degli indicatori di costo, calcolati confrontando i costi IT con le principali grandezze di conto economico e operative.

L'analisi sui profili organizzativi evidenzia che il 30% dei gruppi fornisce servizi IT anche all'esterno del gruppo bancario: sei gruppi esclusivamente in ambito nazionale e un gruppo anche all'estero. I servizi forniti riguardano prevalentemente la gestione delle *Server Farm*, del *Mainframe*, lo Sviluppo e la manutenzione delle applicazioni e l'IT *Business Continuity & Disaster Recovery*.

Nel triennio 2013-2015 sei gruppi hanno apportato parziali modifiche al loro assetto per la fornitura di servizi IT: quattro hanno internalizzato la gestione di alcuni servizi IT e due hanno

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

⁵ La classificazione delle aree operative/di *business* fa riferimento, a fini di omogeneità, alla tassonomia dei processi bancari di ABI Lab.

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

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

fatto ricorso a forme di esternalizzazione. Per il biennio 2016-2017 cinque gruppi hanno pianificato modifiche al proprio assetto.

Il ricorso all'*outsourcing* per i servizi IT è significativo in tutte le aree tematiche. Tra i servizi maggiormente affidati a un fornitore esterno, emerge la gestione dei POS, seguita da *Mainframe*, Reti dati e ATM/chioschi.

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 (87% dei gruppi), Sicurezza informatica (78,3%), IT *Performance* e *SLA management* (73,9%) e *IT Program management* (69,6%). Tendono invece ad essere collocate prevalentemente fuori dal settore IT le funzioni di *IT Audit* e *IT Procurement*.

Anche per il 2015 la Rilevazione approfondisce il tema dell'innovazione tecnologica, analizzando il livello di utilizzo, il *trend* di spesa e i principali ambiti di impiego di alcune tecnologie di maggior interesse in ambito bancario.

Tra le tecnologie più promettenti, in termini di previsione di utilizzo o di studio, spiccano quelle relative all'analisi dei dati quali: *Text analysis/Semantic analysis*, *Predictive analytics* e *Big data*, seguite da *Advanced analytics*, peraltro già ampiamente diffusa. Rilevano inoltre, con diversi livelli di maturità, *Open API*, Riconoscimento biometrico, *Event marketing* e *BYOD*. Significativa risulta la previsione di crescita del *cloud*, al momento utilizzato da più della metà dei gruppi nel modello *private*, dal 30% in quello *public* e da poco più del 10% nell'*hybrid*. Tecnologie emergenti, quali *Internet of Things* e *Blockchain*, al momento scarsamente o per nulla utilizzate, registrano un crescente interesse: circa il 20% del campione ha in corso un'attività di studio e un ulteriore 10% ne prevede l'adozione nel biennio 2016-2017.

Con riferimento alla spesa stimata per il biennio 2016-2017, si osserva che sono soprattutto le tecnologie già maggiormente in uso a prevedere un *trend* in crescita, in particolare: *Mobile*, Strumenti *web* per l'esterno e per l'interno, *Document management/Firma digitale* e *Cyber & Fraud Security*. Prevalentemente stabile, invece, la spesa dichiarata per i *tools* a supporto della *Governance* e per i *Server monitoring tools*, nell'ambito Infrastrutture.

La Gestione dei canali di contatto con la clientela continua ad essere il processo maggiormente oggetto di interventi di innovazione: oltre il 40% dei gruppi ha introdotto nuovi prodotti/servizi e circa il 30% ha migliorato quelli esistenti. Tra le tecnologie *driver* nei progetti di innovazione emergono Strumenti *web* per l'interno e per l'esterno, tecnologie *Mobile* e *Advanced analytics*.

Il rapporto tra il numero dei dipendenti IT e l'intera compagine del personale è pari, in media, al 3,8%.

Considerando un campione costituito dai soli gruppi con almeno 50 dipendenti IT, emerge che il 52,8% del personale IT (in termini di FTE) opera nell'area Applicazioni, a fronte di un 15,4% che lavora nei *Data Center*, un 5,5% nei Sistemi periferici e un 2,7% nei Sistemi trasmissivi. Le funzioni trasversali assorbono complessivamente il 23,5% degli FTE, con una quota del 4% per la sicurezza informatica.

Più della metà del personale IT (55,4%) si concentra nella fascia d'età tra i 35 e i 50 anni, il 26,4% ha un'età compresa tra 50 e 60 anni e il 2,2% supera i 60, mentre solo il 16% ha meno di 35 anni. I Dirigenti costituiscono il 3% del personale, mentre i restanti dipendenti si dividono equamente tra Aree professionali (48,6%) e Quadri-direttivi (48,3%). Gli uomini continuano a essere in netta maggioranza rispetto alle donne, costituendo in media più di tre quarti del totale dei dipendenti IT. La presenza femminile, inoltre, tende a diminuire al crescere dell'età, scendendo dal 30% circa dei dipendenti sotto i 35 anni al 7,9% tra gli *over 60*.

Oltre il 70% dei gruppi consente occasionalmente ai propri dipendenti di operare da remoto tramite dispositivi aziendali, seppur limitatamente ad alcuni ruoli. Percentuali più ridotte si

rilevano per il lavoro in mobilità, sempre in modo occasionale, con dispositivi personali (BYOD- *Bring Your Own Device*). Forme strutturate di telelavoro o di *smart working* con dispositivi aziendali, pur risultando meno diffuse rispetto alla modalità occasionale, evidenziano un significativo interesse da parte dei gruppi: oltre la metà del campione infatti già le adotta o le prevede nel 2016-2017; ancora scarso invece il ricorso al Telelavoro/*Smart working* con dispositivi personali.

Tra i servizi resi accessibili ai dipendenti tramite dispositivi personali, emerge la posta elettronica, offerta da tutti i gruppi del campione, mentre circa la metà dei gruppi fornisce l'accesso agli ambienti *Intranet* e *Collaboration*.

Banche individuali

Complessivamente, il campione esaminato nell'analisi individuale è costituito da 62 banche, di cui 7 "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non esaminati nella Rilevazione; tale campione rappresenta il 71,7% dell'intero sistema bancario in termini di fondi intermediati.

Il *retail banking* costituisce l'attività prevalente, con una percentuale media del 62,6%; seguono, a distanza, il *corporate and investment banking* (22,5%) e il *private banking* (7,2%).

Poco più del 60% delle banche utilizza servizi IT (in *outsourcing* o *facility management*) forniti dal gruppo bancario di appartenenza, circa il 32% ricorre a servizi da società esterna e solo il 6,5% gestisce in proprio (*insourcing*) le risorse IT.

La ripartizione dei costi IT per aree tematiche mostra che Applicazioni e *Data Center* sono le due aree che assorbono le maggiori quote di spesa rappresentando, insieme, il 71,8% del totale dei costi IT; rimane invariato l'ordine di rilevanza delle aree tematiche già riscontrato per i gruppi.

L'analisi sulla ripartizione dei costi IT per fattori produttivi indica che quasi l'80% della spesa è destinata a Servizi forniti da terzi, per il 56,2% dal gruppo di appartenenza e per il 23,4% da una Società esterna.

Evoluzione del sistema bancario italiano⁸

Nel 2015 il miglioramento della congiuntura si è riflesso sull'attività degli intermediari creditizi italiani. I prestiti delle banche si sono stabilizzati alla fine dell'anno e, per la prima volta dopo quattro anni, sono cresciuti nei primi mesi del 2016, sebbene in misura molto contenuta. La provvista è lievemente diminuita; il costo medio è sceso, seguendo l'andamento dei tassi di mercato monetario. La qualità del credito ha beneficiato del miglioramento congiunturale, il tasso di deterioramento dei prestiti è diminuito in modo significativo e la consistenza dei crediti deteriorati si è stabilizzata.

La redditività delle banche e dei gruppi bancari italiani è tornata positiva. La diminuzione del margine di interesse (-3,5 per cento) è stata più che compensata dall'aumento dei ricavi da commissioni e da minori rettifiche di valore su crediti, favorite dal miglioramento dell'attività economica e delle condizioni finanziarie delle imprese. Il rendimento del capitale e delle riserve (ROE) al netto delle svalutazioni sugli avviamenti è stato del 3,1 per cento.

Il margine di intermediazione è salito dell'1,7 per cento per effetto dell'aumento sia dei ricavi da commissioni (6,1 per cento) – in particolare riconducibili all'attività di gestione del risparmio – sia del risultato dell'attività di negoziazione, quasi raddoppiato rispetto al 2014.

I costi operativi sono cresciuti del 4,8 per cento, soprattutto per il versamento dei contributi al Fondo nazionale di risoluzione, in connessione con la risoluzione della crisi di quattro banche nel novembre 2015. Al netto di tale versamento, i costi sono aumentati dello 0,5 per cento.

Nel 2015 è proseguito il rafforzamento patrimoniale del sistema bancario.

La struttura dell'industria bancaria italiana - Al 31 dicembre 2015 erano attive in Italia 643 banche: 139 appartenenti a 75 gruppi bancari, 424 non appartenenti a gruppi e 80 filiali di banche estere. Nell'anno il numero delle banche è diminuito di 20 unità: le iscrizioni sono state 16 mentre le cancellazioni 36.

Lo scorso anno il numero di sportelli bancari è sceso dell'1,5 per cento rispetto all'anno precedente e dell'11,4 per cento nel confronto con il 2008. La diminuzione ha interessato principalmente gli intermediari maggiori, che hanno iniziato a ridimensionare la rete delle filiali sin dal 2008. La diffusione dei canali distributivi digitali per i servizi bancari è in aumento. Le banche hanno anche ampliato la gamma di servizi offerti.

⁸ Fonte: Banca d'Italia, Relazione annuale per il 2015.

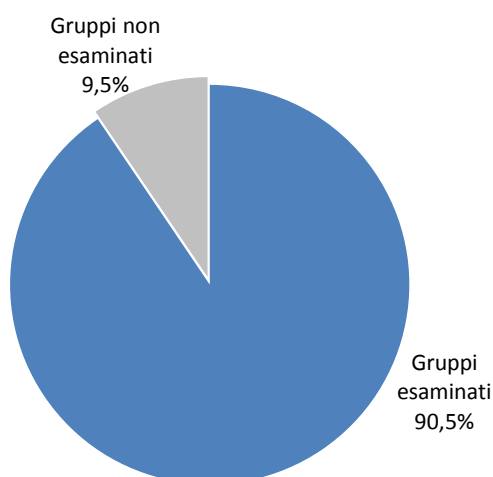
Caratteristiche del campione

Il campione della “Rilevazione sull’IT nel sistema bancario italiano – Profili economici e organizzativi – Anno 2015” 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 23 gruppi, che rappresentano il 90,5% dell’insieme dei gruppi bancari in termini di totale attivo⁹ (cfr. Figura 1), e 62 banche, di cui 7 “singole”, ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli invitati a partecipare.

Figura 1 - Rappresentatività del campione dei gruppi per totale attivo



In appendice è riportata la rappresentatività del campione in termini di fondi intermediati e di numero di sportelli e dipendenti, con riferimento al perimetro CIPA (cfr. Figura 63 e Figura 64).

Per la Rilevazione 2015 si conferma il criterio di classificazione dei gruppi bancari per dimensione operativa¹⁰, in base al quale il campione viene suddiviso in:

- 5 gruppi Principali;
- 13 gruppi Medi, suddivisi in 6 Medi A e 7 Medi B;
- 5 gruppi Altri¹¹.

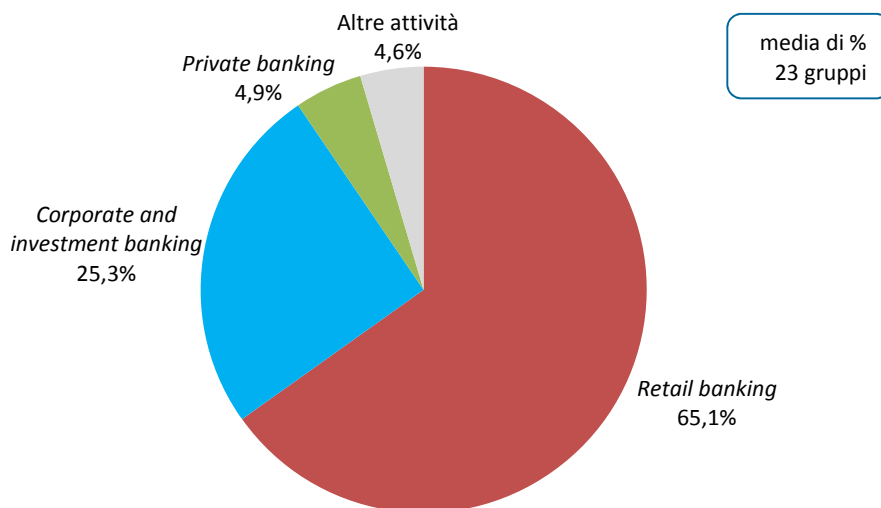
⁹ Il totale attivo considerato, al 31.12.2015, fa riferimento al gruppo bancario comprensivo di tutte le sue componenti (bancarie e non bancarie) soggette a normativa prudenziale (es: banche, società strumentali, società finanziarie, SIM, filiali estere).

¹⁰ La classificazione per modalità di gestione del sistema informatico (modello organizzativo di *sourcing* IT), presente nelle precedenti edizioni, è stata eliminata poiché ritenuta non più rappresentativa.

¹¹ Cfr. par. 4.2 - Campione dei gruppi bancari.

Dal punto di vista dell'operatività bancaria, analizzata sulla base del margine di intermediazione¹², si rileva che la maggior parte dei gruppi svolge prevalentemente attività di tipo *retail*: mediamente, il *retail banking* costituisce il 65,1% dell'operatività complessiva. Il 25,3% è costituito da attività di *corporate and investment banking*, il 4,9% da *private banking*, mentre altre forme di operatività sono residuali¹³ (cfr. Figura 2).

Figura 2 - Attività bancaria



In Appendice è riportata l'analisi dell'attività bancaria per classe dimensionale (cfr. Figura 65).

¹² Riferito al perimetro CIPA.

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

Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici

1.1 Andamento dei costi IT

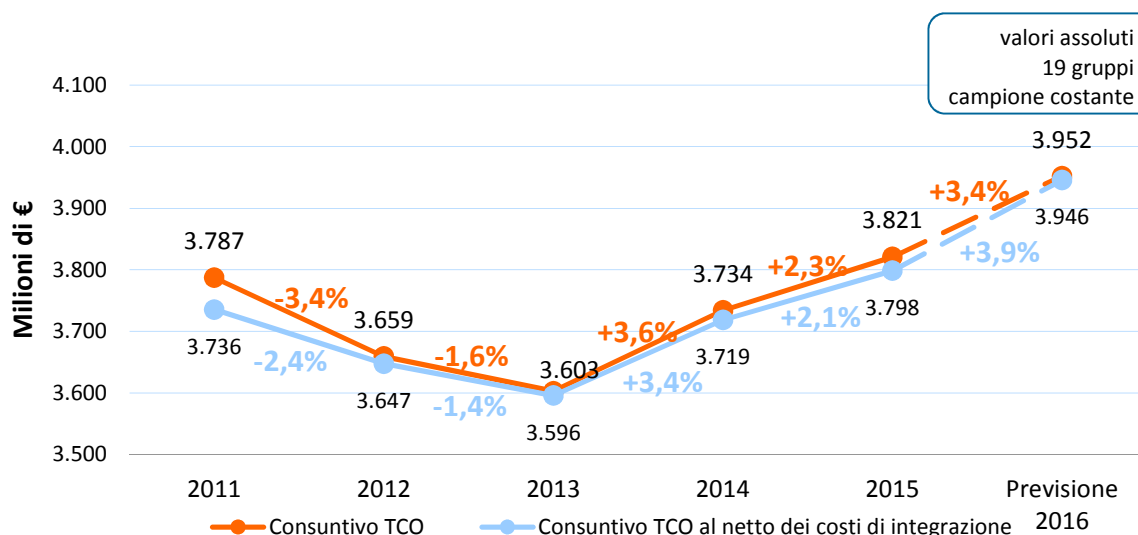
Nel presente paragrafo vengono analizzati l'andamento complessivo dei costi IT¹⁴, quello dei costi di integrazione, nonché le azioni di ottimizzazione della spesa informatica.

1.1.1 Andamento del TCO

Il 2015 segna un aumento dei costi IT, che conferma, seppure in misura più contenuta, il *trend* crescente rilevato nel 2014. L'andamento del TCO, con riferimento a un campione costante di 19 gruppi¹⁵, registra infatti un incremento del 2,3%, portando il TCO complessivo a 3.821 milioni di euro.

Le previsioni per il 2016, sempre a campione costante, confermano il *trend* positivo, con una crescita ancora più significativa (+3,4%) (cfr. Figura 3).

Figura 3 - Andamento del TCO



Il TCO al netto dei costi di integrazione¹⁶ si attesta a 3.798 milioni di euro, evidenziando una crescita del 2,1%.

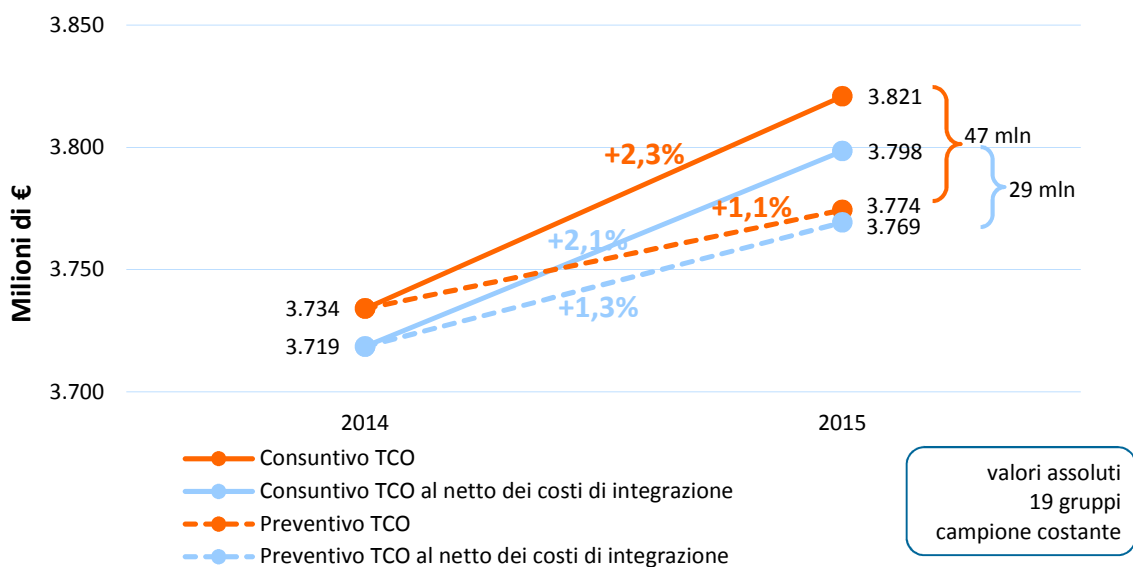
¹⁴ Con il termine "costi" si fa riferimento al TCO (*Total Cost of Ownership*), cioè l'insieme di spese correnti e ammortamenti, incluse le svalutazioni (Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT).

¹⁵ Il campione costante è costituito dai gruppi partecipanti che hanno fornito il TCO per tutti gli anni dal 2011 al 2015; ne fanno parte, quindi, anche i gruppi che, pur non avendo partecipato alle precedenti rilevazioni, hanno successivamente fornito il TCO per tutti gli esercizi in esame.

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

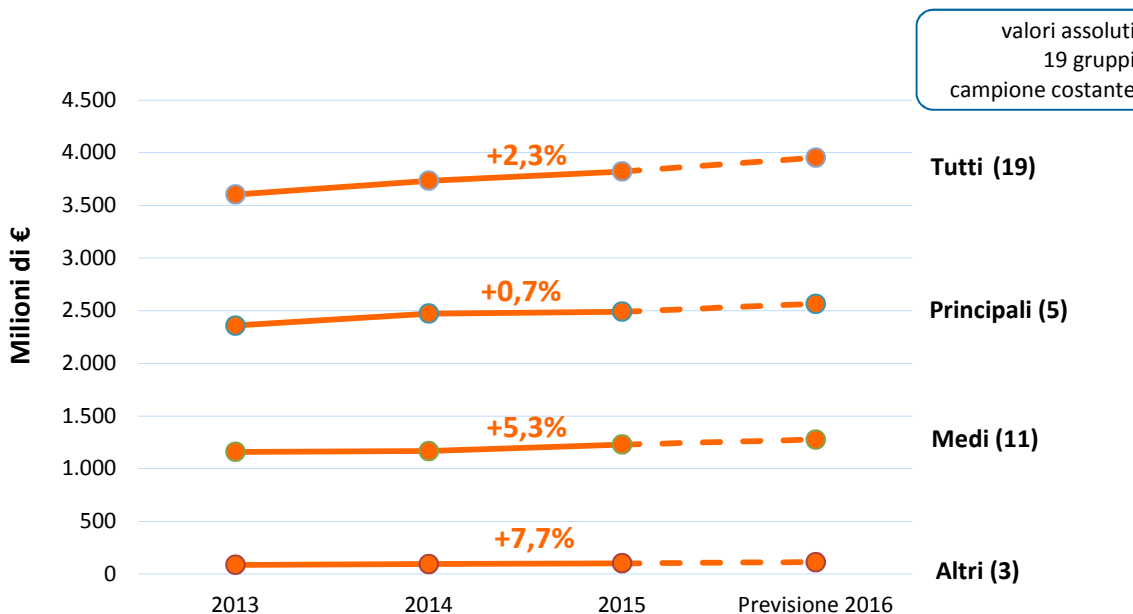
L'aumento del TCO 2015 rilevato a consuntivo risulta superiore a quello preventivato dagli stessi gruppi nell'anno precedente: con riferimento al campione costante di 19 gruppi, la stima per il 2015 prefigurava un aumento limitato dello 1,1% rispetto al 2014, a fronte di un aumento effettivo del 2,3%. Il consuntivo 2015 risulta superiore al preventivo di 47 milioni di euro, che diventano 29 considerando il TCO al netto dei costi di integrazione (cfr. Figura 4).

Figura 4 - Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2015



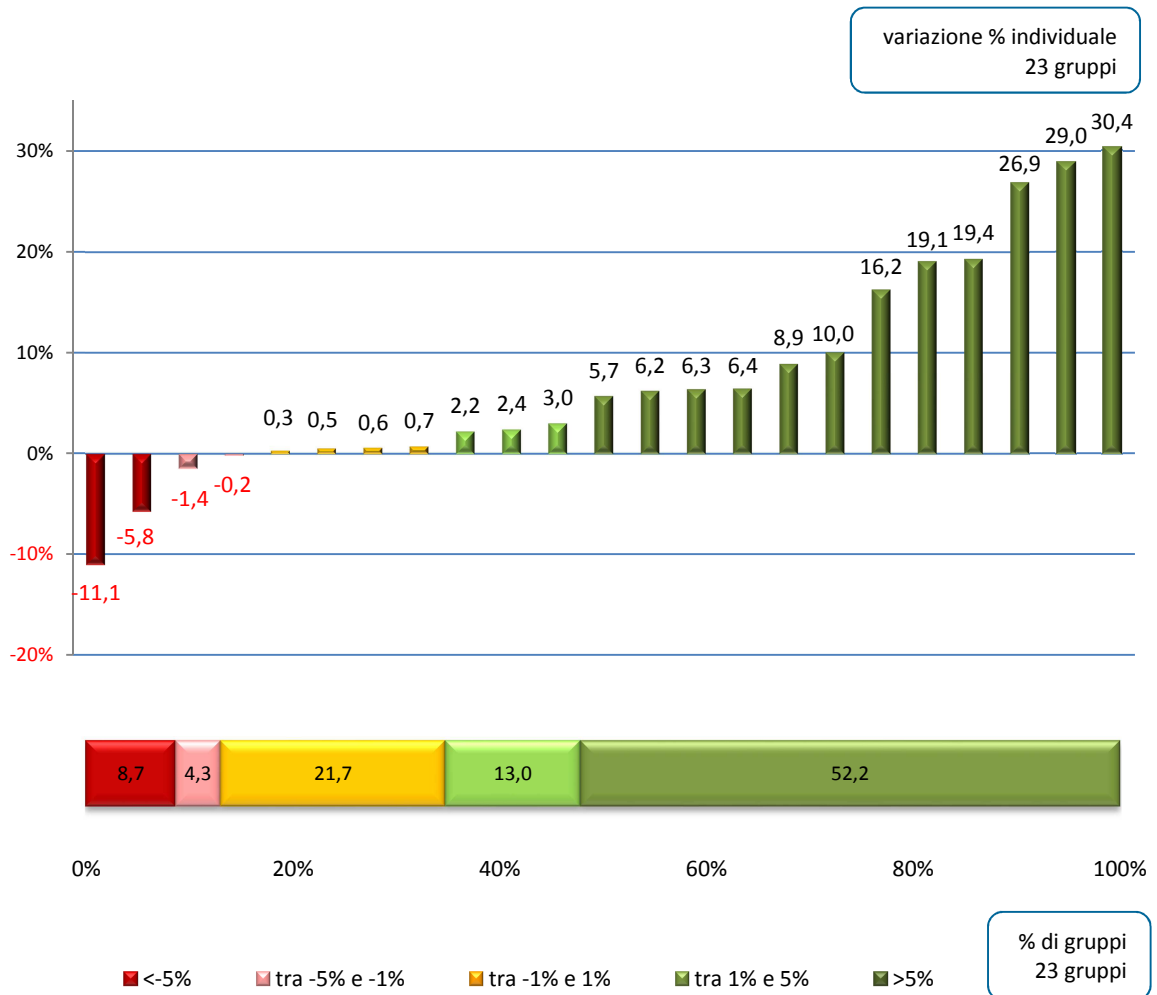
L'andamento del TCO del campione complessivo è determinato dal *trend* rilevato per i gruppi Principali, che assorbono le maggiori quote (circa i due terzi del totale) e presentano una crescita decisamente più contenuta (+0,7%) rispetto a quella dei gruppi Medi (+5,3%) e dei gruppi Altri (+7,7%); questi ultimi incidono in misura ridotta sull'andamento dell'intero campione in ragione della minore dimensione economica (cfr. Figura 5).

Figura 5 - Andamento del TCO per classe dimensionale



Analizzati singolarmente, i 23 gruppi presentano variazioni percentuali del TCO 2015/2014 piuttosto diversificate, da un minimo di -11,1% a un massimo di +30,4%. Il 65,2% dei gruppi registra un incremento dei costi IT superiore all'1%: tra questi, il 52,2% segnala incrementi superiori al 5%; tra i quattro gruppi che registrano una diminuzione, solo due la indicano significativa, ossia maggiore del 5% (cfr. Figura 6).

Figura 6 - Variazione percentuale del TCO individuale 2015/2014

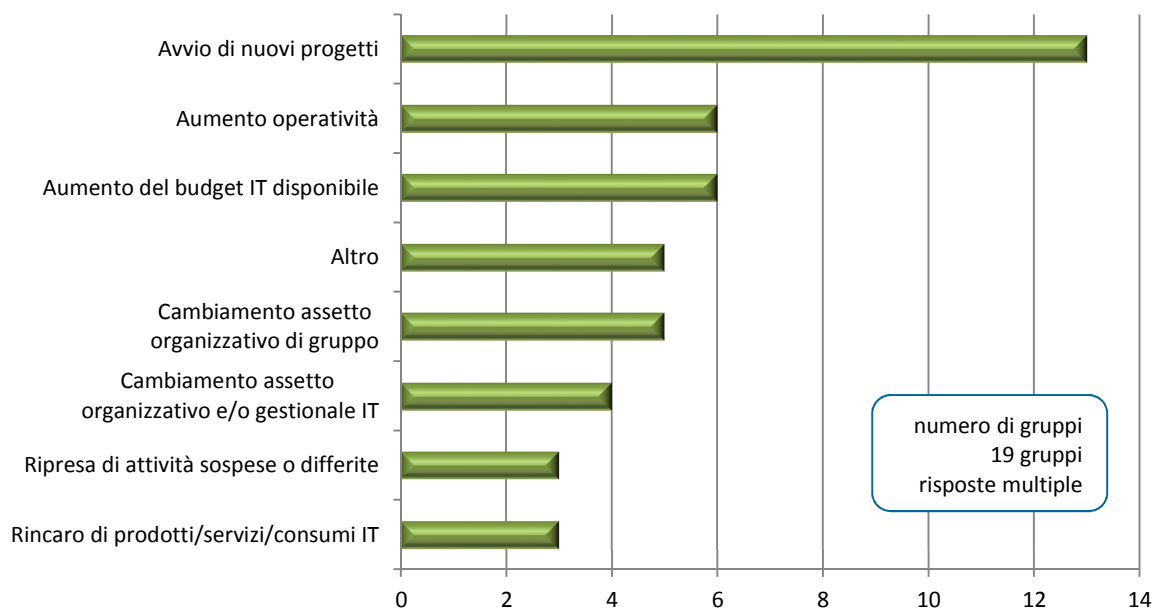


Le fasce di variazione 2015/2014 del TCO dei gruppi, suddivisi per classe dimensionale, sono riportate in Appendice (cfr. Figura 66).

In Appendice è anche riportata la variazione percentuale individuale tra consuntivo e preventivo del TCO 2015 (cfr. Figura 67).

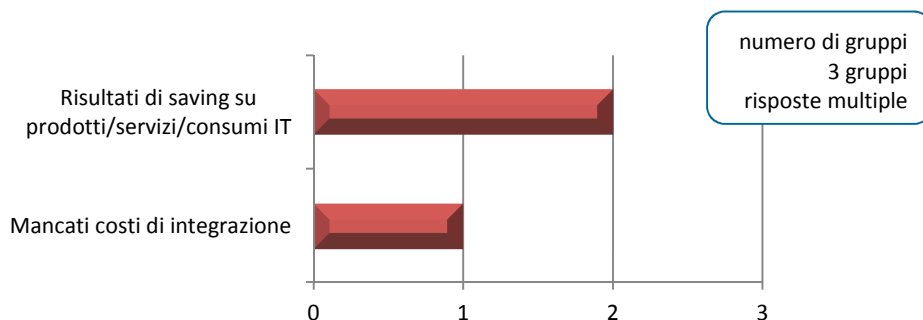
L'aumento del TCO 2015, riportato da 19 gruppi, appare principalmente connesso con lo sviluppo di nuove iniziative. Si osserva infatti che ben 13 gruppi indicano come motivazione principale l'avvio di nuovi progetti, seguita, a distanza, dall'aumento dell'operatività e dall'aumento del budget IT disponibile (6 gruppi); soltanto tre gruppi attribuiscono l'aumento del TCO al rincaro di prodotti, servizi e consumi. Tra le altre motivazioni, indicate da cinque gruppi, rilevano l'incremento delle quote di ammortamento, i costi del personale e nuovi costi di *running* a seguito di investimenti IT relativi al 2014 (cfr. Figura 7).

Figura 7 - Principali cause di aumento del TCO



Tra i 4 gruppi che hanno segnalato una diminuzione del TCO (cfr. Figura 6), 3 ne hanno fornito anche le motivazioni principali: 2 gruppi hanno perseguito azioni di *saving* su prodotti, servizi e consumi, mentre un gruppo riferisce mancati costi di integrazione (cfr. Figura 8).

Figura 8 - Principali cause di riduzione del TCO



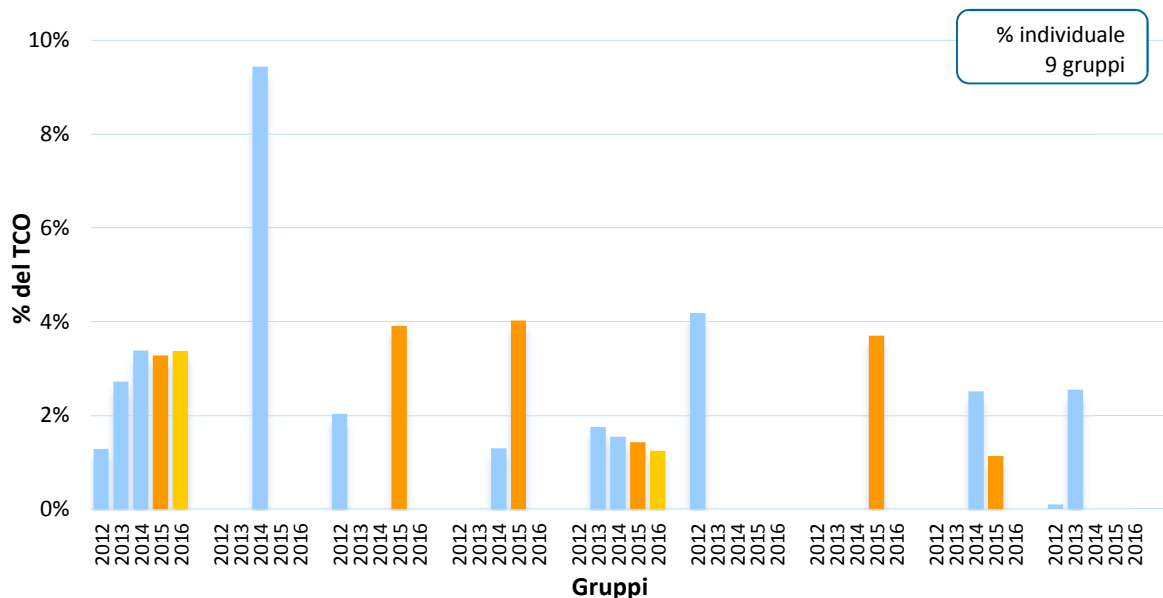
1.1.2 Andamento dei costi di integrazione

Anche nel 2015 i costi di integrazione continuano a rappresentare un fenomeno marginale che riguarda un numero ridotto di gruppi: solo sei gruppi dichiarano di aver sostenuto spese di integrazione, principalmente riconducibili a operazioni di fusione-incorporazione, per un totale di 22,4 milioni di euro, che rappresenta, in media, il 2,9% del TCO di questi gruppi. Tali costi risultano comunque in crescita sia rispetto a quelli rilevati nel precedente esercizio (15,5 milioni di euro), sia con riferimento alle previsioni formulate per il 2015. Per il 2016 solo due gruppi stimano costi di integrazione per un importo complessivo di 6,4 milioni di euro (cfr. Tabella 1).

Tabella 1 - Andamento dei costi di integrazione 2012-2015 e previsione 2016

	2012		2013		2014		2015		2016 (Prev.)	
	Gruppi	Mln di €	Gruppi	Mln di €	Gruppi	Mln di €	Gruppi	Mln di €	Gruppi	Mln di €
TCO gruppi con integrazione	5	744	3	306	5	572	6	889	2	294
Costi di integrazione	5	12	3	7	5	15,5	6	22,4	2	6,4
		%		%		%		%		%
Incidenza % media costi di integrazione/TCO gruppi con integrazione	5	1,98%	3	2,34%	5	3,63%	6	2,90%	2	2,30%

Il fenomeno è analizzato in dettaglio nella Figura 9, che riporta, in termini percentuali rispetto al TCO, l'andamento individuale dei costi di integrazione per un campione di nove gruppi¹⁷, con riferimento al periodo 2012-2015 e alla previsione per il 2016.

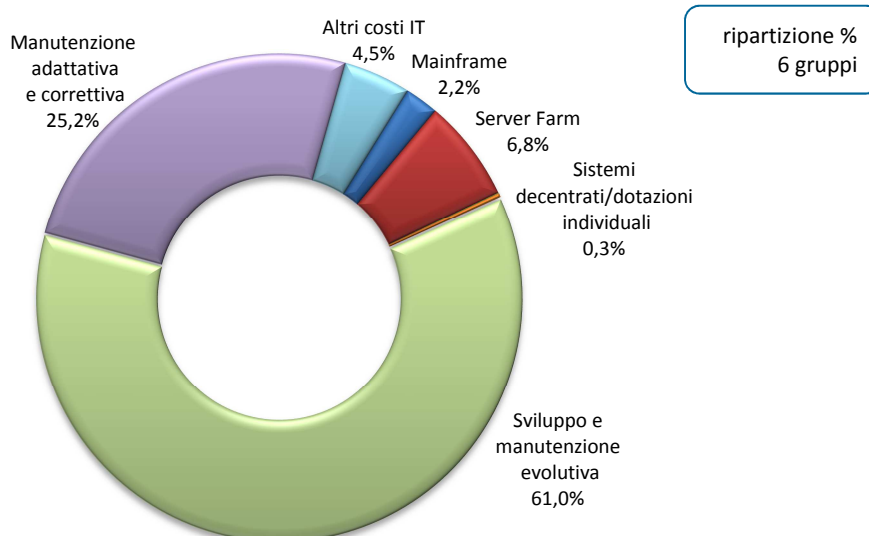
Figura 9 - Andamento individuale dei costi di integrazione 2012-2015 e previsione 2016


Analizzando la ripartizione percentuale del totale dei costi di integrazione nelle aree tematiche¹⁸, risulta che oltre l'86% della spesa è destinato agli adeguamenti del parco applicativo, circa il 9% al *Data Center (Mainframe e Server Farm)*; assenti i costi per Sistemi trasmissivi e quasi nulli quelli per Sistemi periferici, dove si evidenzia unicamente lo 0,3% per Sistemi decentrati/dotazioni individuali (cfr. Figura 10).

¹⁷ Il campione è composto da 9 dei 23 gruppi partecipanti alla Rilevazione 2015 che, per gli anni dal 2012 al 2016, hanno segnalato almeno una volta costi di integrazione.

¹⁸ Cfr. 1.2 - La spesa IT per aree tematiche.

Figura 10 - Ripartizione dei costi di integrazione per aree tematiche



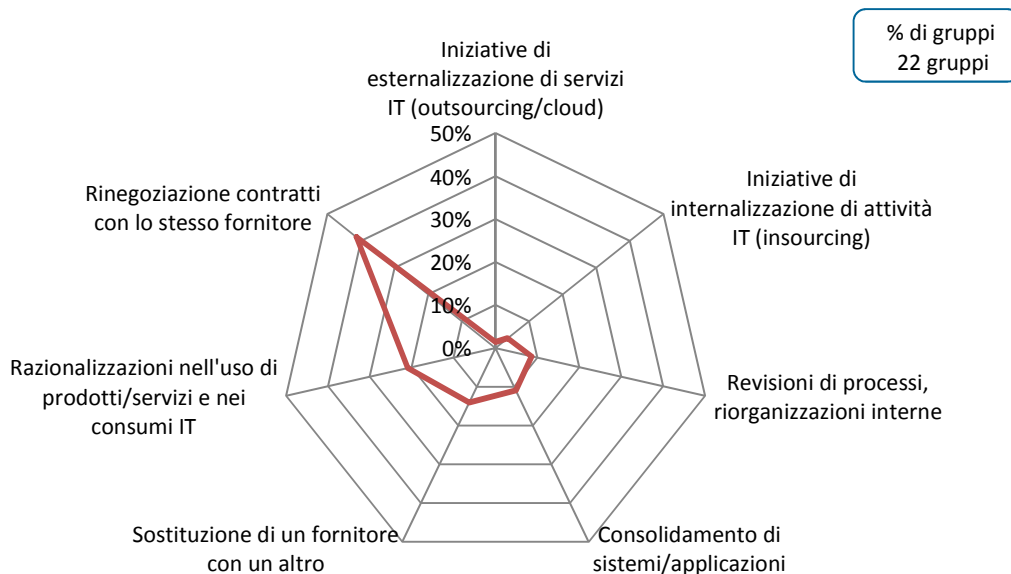
Nella Figura 68, in Appendice, è riportata la ripartizione per aree tematiche dei costi di integrazione, espressa in media di percentuali.

1.1.3 Iniziative per l’ottimizzazione dei costi IT

Ventidue gruppi su ventitré hanno intrapreso iniziative per l’ottimizzazione dei costi.

Come per l’esercizio precedente, la rinegoziazione dei contratti con lo stesso fornitore si conferma l’azione ritenuta più efficace dal maggior numero dei gruppi (oltre il 40%); seguono la razionalizzazione nell’uso di prodotti/servizi e nei consumi IT (21%) e la sostituzione di un fornitore (14%). Poco o per nulla efficaci sono considerate le iniziative di internalizzazione e/o esternalizzazione di attività IT (cfr. Figura 11).

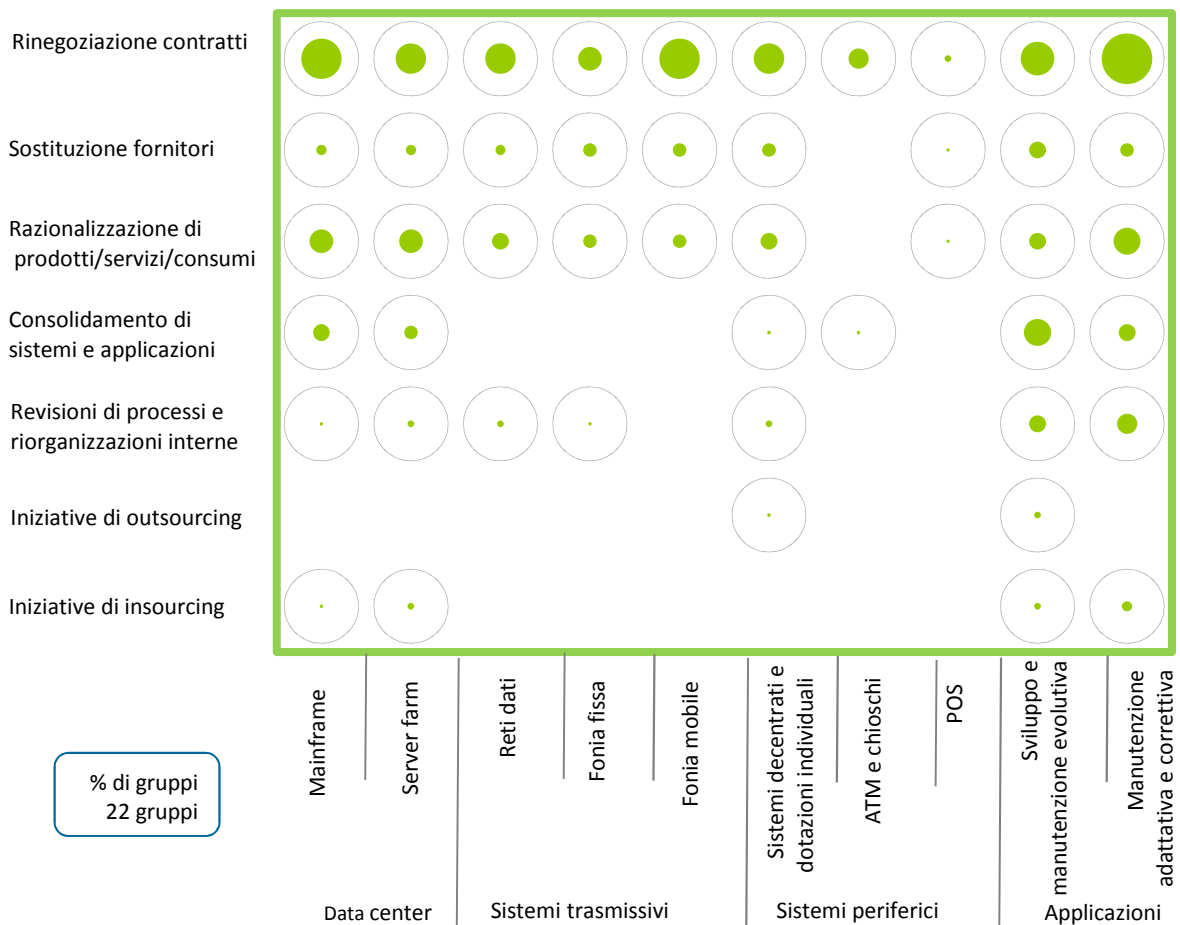
Figura 11 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione dei costi IT



Esaminando le iniziative di contenimento dei costi con riferimento alle varie aree tematiche, emerge che la rinegoziazione dei contratti, valutata efficace pressoché in tutte le aree, consente di raggiungere i maggiori livelli di risparmio nelle Applicazioni e, più in particolare, nella Manutenzione adattativa e correttiva, nonché, in misura più contenuta, negli ambiti della Fonia mobile e del *Mainframe*. La razionalizzazione nell’uso di prodotti/servizi e nei consumi IT esplica invece la sua maggiore efficacia, oltre che nelle Applicazioni, anche nell’area *Data Center*, sia per *Mainframe* sia per *Server farm*.

L’area Applicazioni, che, come si vedrà, assorbe la maggior quota della spesa IT, sia in termini di TCO sia di *cash out*¹⁹, continua ad essere quella maggiormente interessata dalle diverse iniziative di risparmio per entrambi gli ambiti di sviluppo e manutenzione (cfr. Figura 12).

Figura 12 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione dei costi IT per area tematica



1.2 La spesa IT per aree tematiche

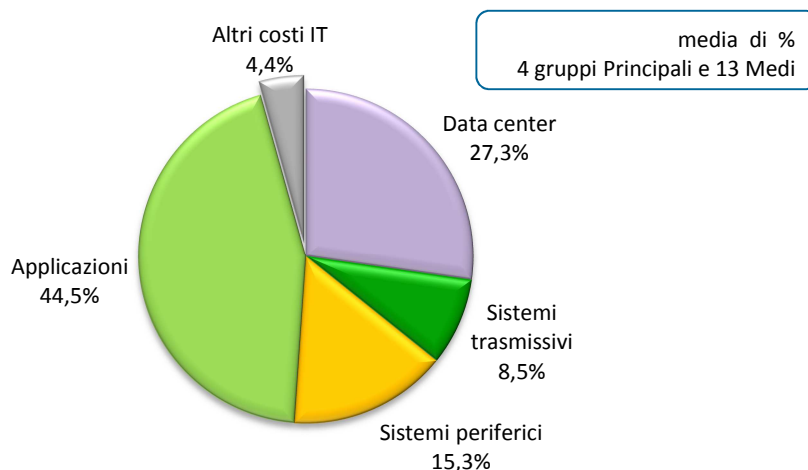
Nella Rilevazione 2015 è stato mantenuto il modello di analisi dei costi per “aree tematiche” e per “fattori produttivi”²⁰, utilizzato negli anni precedenti, che consente di ottenere una descrizione qualitativa dei costi IT sostenuti dai gruppi bancari per l’erogazione di servizi informatici a supporto dell’attività bancaria.

¹⁹ Cfr. par. 1.2 - La spesa IT per aree tematiche.

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

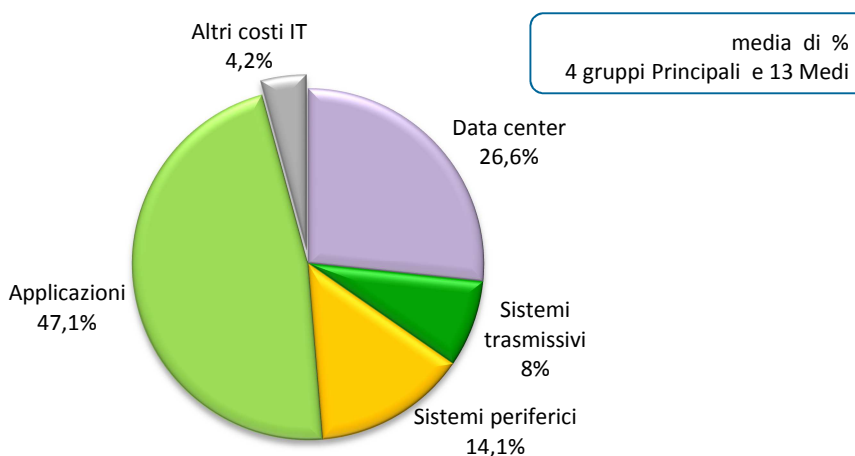
Analizzando la ripartizione del TCO (spese correnti più ammortamenti) per aree tematiche²¹ con riferimento ai soli gruppi Principali e Medi, si conferma ancora una volta che le aree Applicazioni (44,5%) e *Data Center* (27,3%) assorbono le maggiori quote dei costi IT (cfr. Figura 13). Rispetto al 2014, si riscontra un aumento di circa due punti percentuali nell'area Applicazioni a discapito delle altre aree, ad eccezione del *Data Center*, che si mantiene stabile. I risultati dell'analisi per classe dimensionale sono riportati in Appendice (da Figura 69 a Figura 71).

Figura 13 - TCO per aree tematiche



Osservando la stessa ripartizione in termini di *cash out* (spese correnti più investimenti), si nota un significativo aumento (+2,6%) della quota di spesa attribuita all'area Applicazioni che sale al 47,1%; tale risultato è influenzato dalla componente di investimento che pesa in maniera significativa in questa area (cfr. Figura 14). Come osservato per il TCO, anche per il *cash out* si riscontra un aumento, rispetto al 2014, di circa 2 punti percentuali della quota destinata all'area Applicazioni.

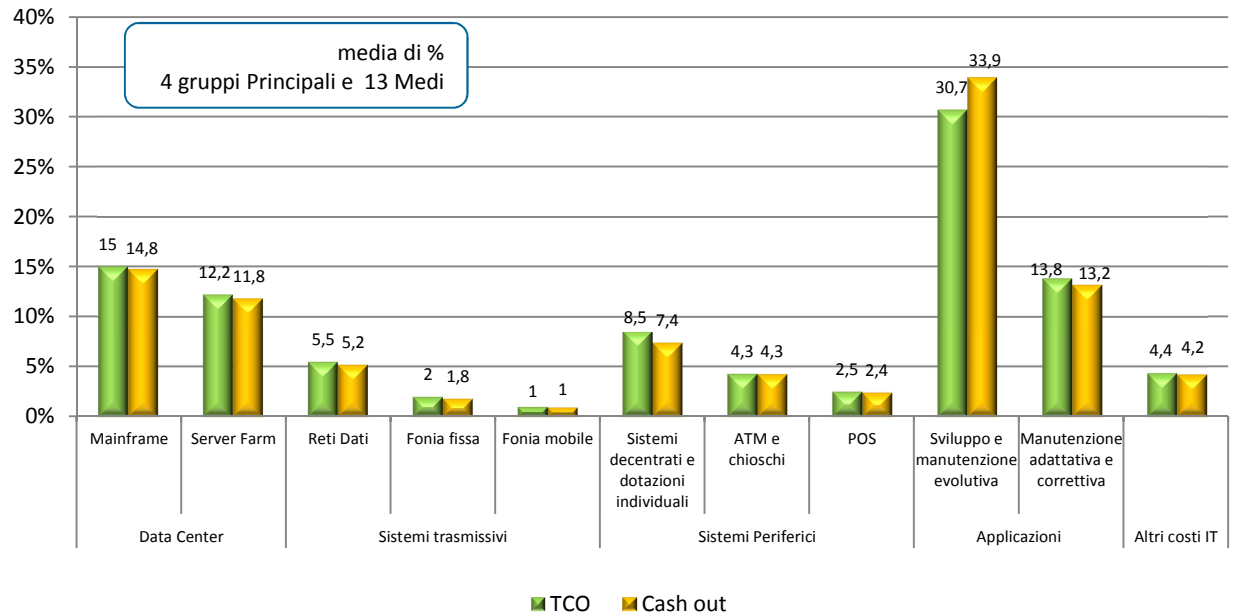
Figura 14 - Cash out IT per aree tematiche



²¹Dall'analisi per aree tematiche sono stati esclusi i gruppi che hanno imputato alla voce "altri costi IT" una quota percentuale di TCO superiore al 30% o che, comunque, hanno effettuato una ripartizione dei costi non sufficientemente dettagliata per garantire una significativa rappresentazione del fenomeno.

Ponendo a confronto TCO e *cash out* nel dettaglio delle varie aree tematiche, si osserva che lo Sviluppo e manutenzione evolutiva delle applicazioni, oltre ad assorbire le maggiori quote di entrambi, è l'unica area che presenta una quota di *cash out* superiore a quella del TCO (33,9% rispetto a 30,7%); nelle restanti aree, ad eccezione dei Sistemi decentrati e dotazioni individuali, per i quali il TCO è superiore al *cash out*, i due valori sono pressoché analoghi (cfr. Figura 15). I risultati dell'analisi per classe dimensionale sono riportati in Appendice (da Figura 72 a Figura 74).

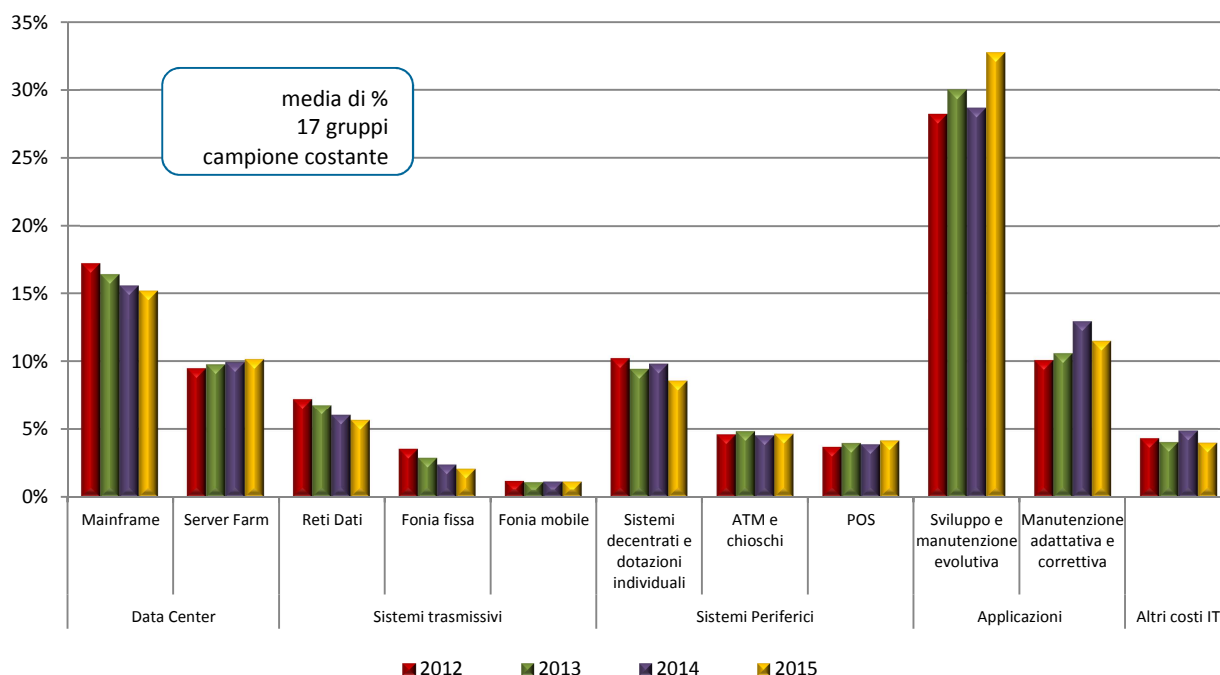
Figura 15 - Confronto tra TCO e *cash out* IT per aree tematiche



Osservando l'andamento del TCO su un campione costante di 17 gruppi nel periodo 2012-2015, si nota che è l'area Applicazioni quella che presenta l'aumento maggiore in assoluto: sia lo Sviluppo e la manutenzione evolutiva che la manutenzione adattativa e correttiva crescono in modo uniforme nel periodo, ad eccezione del 2014, dove si osserva un calo dello Sviluppo compensato da una maggiore spesa per la Manutenzione adattativa e correttiva. In leggero aumento anche i costi per *Server Farm* e POS.

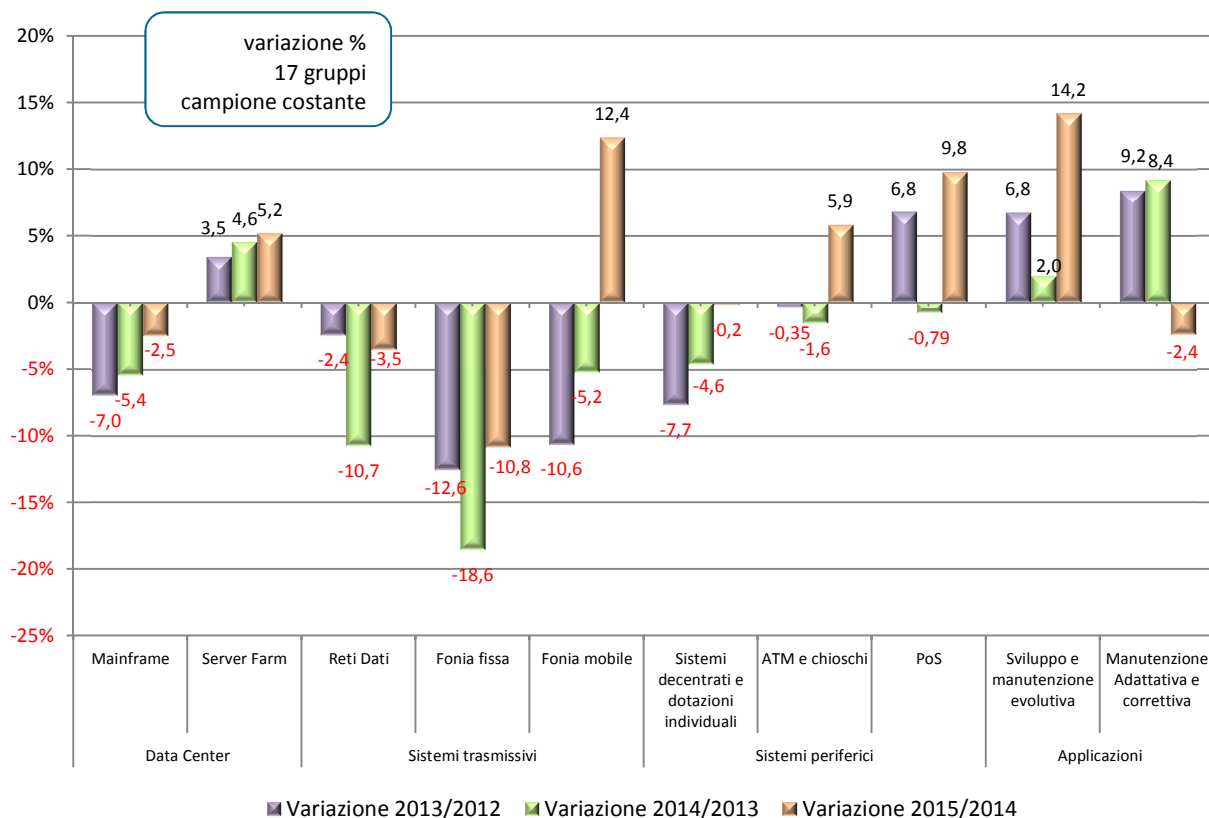
Un trend in costante diminuzione emerge invece nelle aree *Mainframe*, Reti dati e Fonia fissa, nonché, in maniera più discontinua, per Sistemi decentrati/dotazioni individuali; pressoché stabili i costi per ATM/chioschi e Fonia mobile (cfr. Figura 16).

Figura 16 - Andamento 2012-2015 del TCO per aree tematiche



Con riferimento allo stesso campione, nella Figura 17 sono riportate, per ogni area tematica, le variazioni percentuali del TCO (valori assoluti) per il periodo 2012-2015.

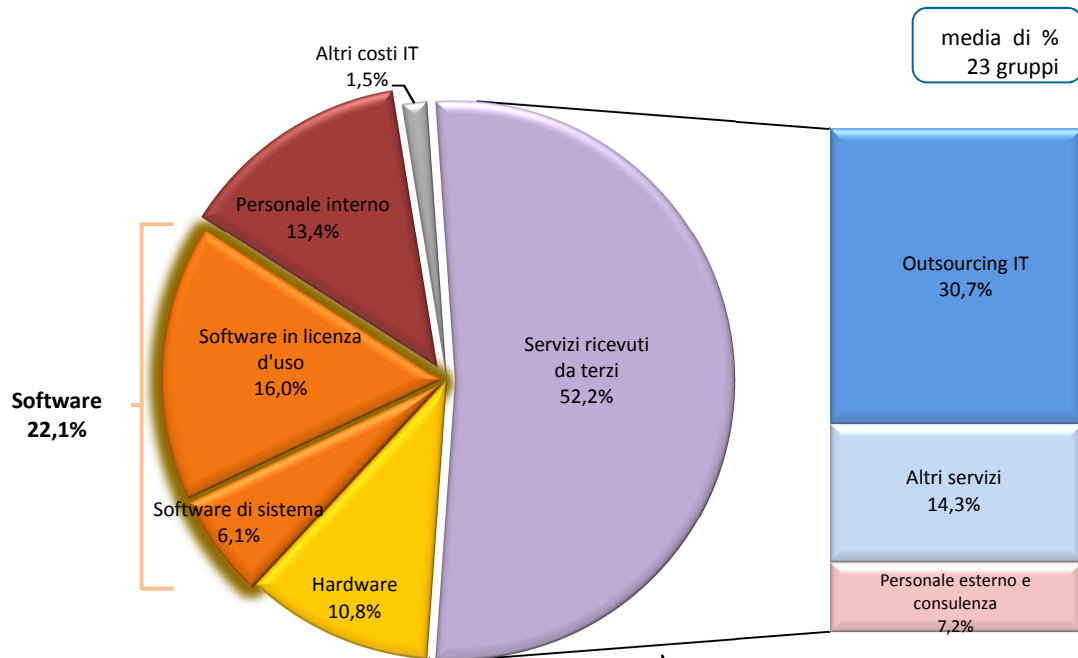
Figura 17 - Variazione percentuale 2012-2015 del TCO per aree tematiche



1.3 La spesa IT per fattori produttivi

Analizzando la ripartizione per fattori produttivi del TCO dell'intero campione dei 23 gruppi, pari a 3.970 milioni di euro, si evidenzia che la quota media dei costi assorbita per i Servizi ricevuti da terzi rappresenta oltre la metà dei costi IT complessivi (52,2%) ed è suddivisa tra *Outsourcing IT* (30,7%), *Personale esterno e consulenza* (7,2%) e *Altri servizi*²² (14,3%). I rimanenti costi sono ripartiti tra *Software* (22,1%), di cui il 16% relativo a licenze d'uso, *Personale interno* (13,4%) e *Hardware* (10,8%) (cfr. Figura 18).

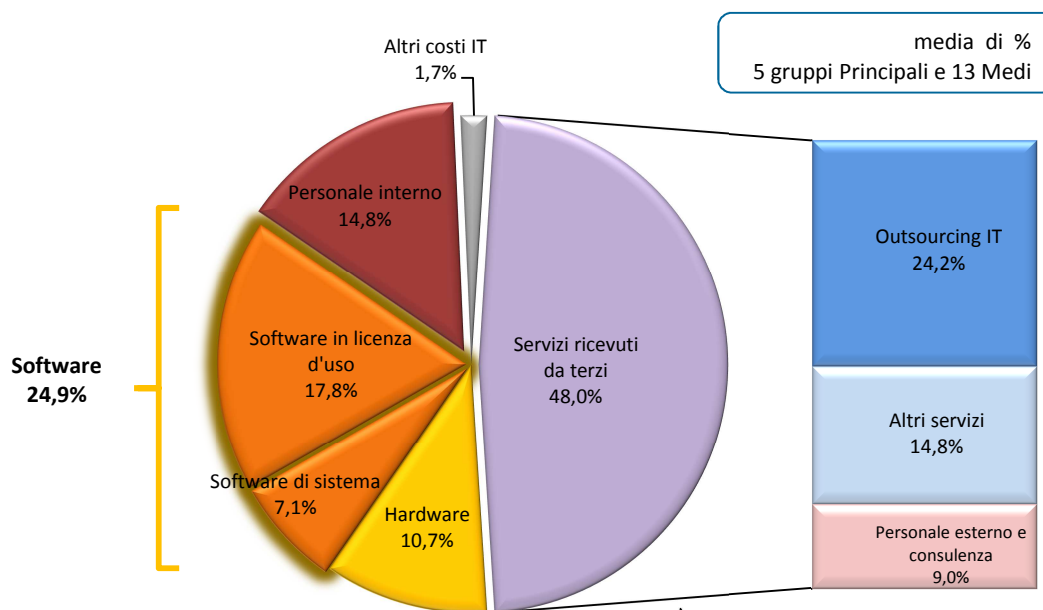
Figura 18 - TCO per fattori produttivi



Restringendo l'analisi ai soli gruppi Principali e Medi, che gestiscono l'IT prevalentemente in *insourcing*, la quota media dei costi assorbita per i Servizi ricevuti da terzi scende al 48%: in particolare diminuisce sensibilmente la percentuale destinata all'*Outsourcing* (24,2%), mentre aumenta leggermente il ricorso a *Personale esterno e consulenza* (9%). Di contro, aumentano le quote relative al *Software* (24,9%), in particolare quello in licenza d'uso (17,8%), e al *Personale interno* (14,8%) (cfr. Figura 19). I risultati dell'analisi per classe dimensionale sono riportati in Appendice (da Figura 75 a Figura 79).

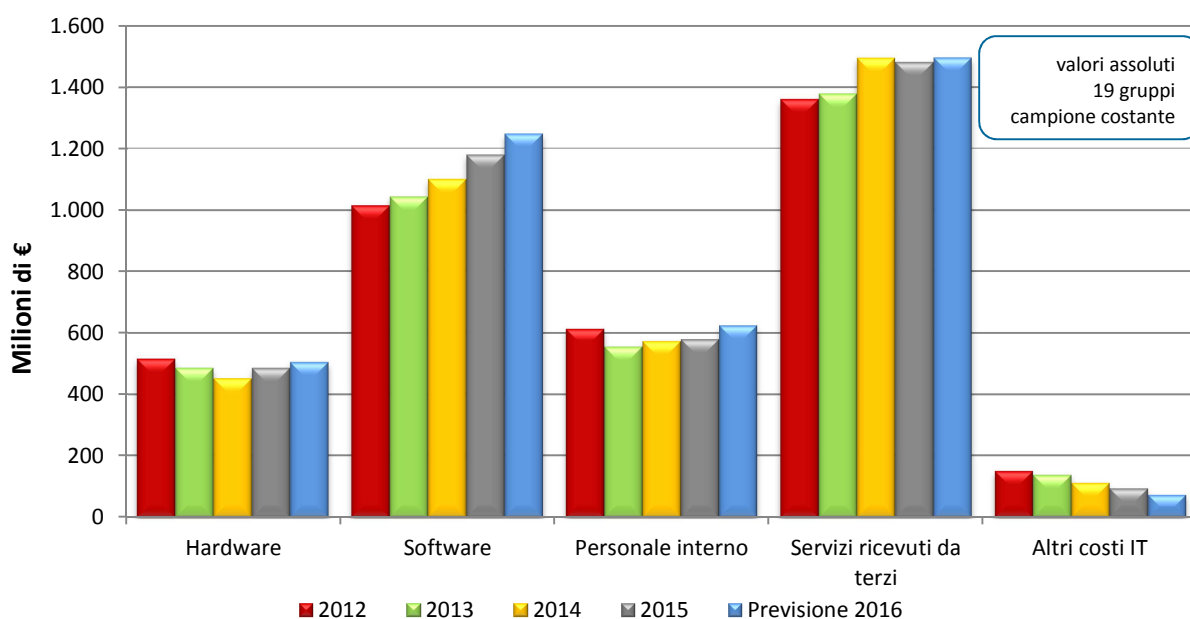
²² La voce "Altri servizi" è comprensiva di canoni, progetti chiavi in mano e servizio di *disaster recovery*.

Figura 19 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali e Medi



Osservando l'andamento del TCO per fattori produttivi, con riferimento a un campione costante di 19 gruppi, si osserva una *trend* in continua crescita del *Software*. In linea con la previsione formulata dai gruppi lo scorso anno, il 2015 conferma un andamento in leggera crescita del *Personale interno* e segna l'inizio di un *trend* positivo anche per l'*Hardware*, anche se entrambi non raggiungono i livelli del 2012; dopo l'aumento registrato nel 2014, rimangono sostanzialmente stabili i *Servizi ricevuti da terzi*. Le previsioni per il 2016 indicano un aumento del TCO per tutti i fattori produttivi, maggiormente significativo per il *Software* (cfr. Figura 20).

Figura 20 - Andamento 2012-2015 e previsione 2016 del TCO per fattori produttivi



1.4 Il cash out IT per aree funzionali e processi

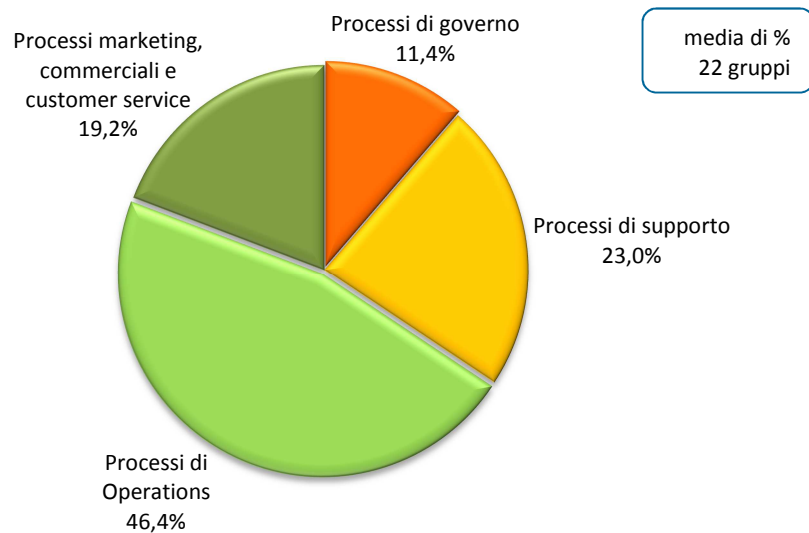
Il totale del *cash out* dei 23 gruppi che compongono l'intero campione per l'esercizio 2015 ammonta complessivamente a 4.314 milioni di euro, pari al 108,7% del TCO totale.

Al fine di effettuare una ripartizione puntuale della spesa IT tra i processi bancari, anche per il 2015 è stata adottata la tassonomia ABI Lab²³, che prevede una composizione articolata dei processi all'interno delle varie aree funzionali²⁴.

Analizzando la ripartizione del *cash out* 2015 per aree funzionali, con riferimento a un campione di 22 gruppi rispondenti, si osserva che l'insieme dei processi di *Operations* assorbe, come già rilevato per i precedenti esercizi, e con un'ulteriore crescita, la parte prevalente della spesa (46,4%); seguono i Processi di supporto (23%) e i Processi di *marketing*, commerciali e *customer service* (19,2%) e, da ultimo, i Processi di governo (11,4%) (cfr. Figura 21).

Rimane invariato rispetto al 2014 il rapporto tra le attività "core", orientate al *Business*²⁵, e quelle dedicate al supporto funzionale, indicate come *Functions*²⁶: le prime continuano ad assorbire circa i due terzi del *cash out* (65,6%), mentre solo un terzo (34,4%) è destinato ad attività di supporto e governo dell'azienda stessa.

Figura 21 - Cash out IT per aree funzionali



²³Tassonomia dei processi bancari ABI Lab - versione 4.0.

²⁴L'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*.

²⁵L'ambito *business* è composto dalle due aree funzionali "Processi di *Operations*" e "Processi di *marketing*, commerciali e *customer service*".

²⁶L'ambito *functions* è composto dalle due aree funzionali "Processi di governo" e "Processi di supporto".

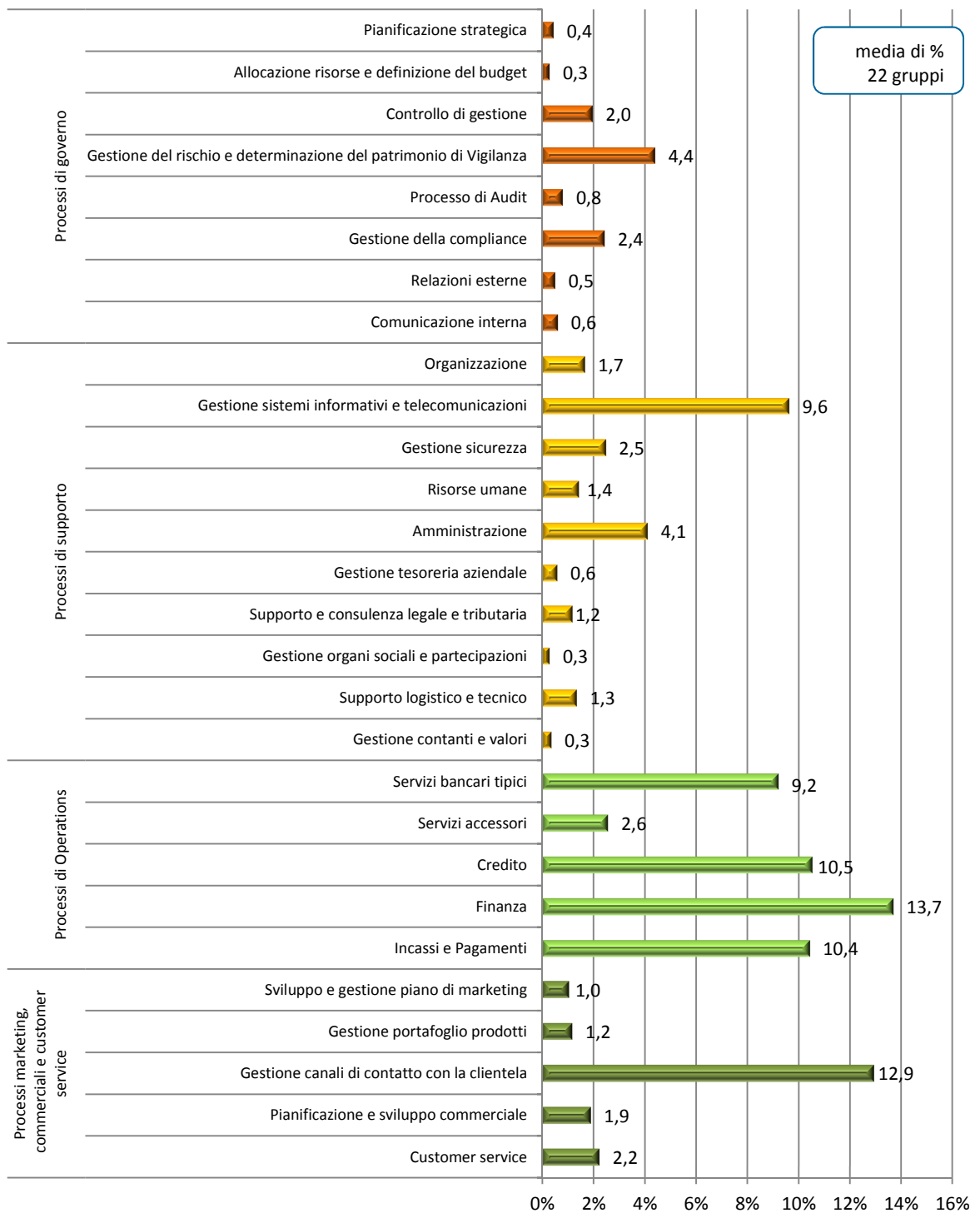
Analizzando la ripartizione del *cash out* IT tra i vari processi che compongono le aree funzionali, si osserva che la Finanza, pur a seguito dello scorporo del processo di Gestione tesoreria aziendale, confluito nell'area Supporto, assorbe in assoluto la quota più elevata di *cash out* (13,7%) e che nell'area *Operations* quasi tutti i processi raccolgono quote significative di spesa.

In seconda posizione si colloca la Gestione dei canali di contatto con la clientela (12,9%), ambito caratterizzato da grande innovazione, che prevale nettamente tra i processi di *marketing*; tra i Processi di supporto emerge la Gestione di sistemi informativi e telecomunicazioni (9,6%).

Nell'ambito dei Processi di governo, rilevano quelli più sollecitati dalle regolamentazioni quali: Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di Vigilanza (4,4%) e Gestione della *compliance* (2,4%) (cfr. Figura 22).

Le analisi di ripartizione del *cash out* per aree funzionali e processi riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale sono riportate in Appendice (da Figura 80 a Figura 89).

Figura 22 - Cash out IT per processi e aree funzionali



1.5 Ripartizione del cash out IT tra Run e Change

Sempre con riferimento al cash out IT, è stata esaminata la ripartizione della spesa IT tra funzionamento corrente (*Run*) e cambiamento (*Change*), con la distinzione tra le attività *Business* e quelle *Functions*.

Si osserva che il 64% del *cash out* IT, relativo a un campione di 22 gruppi rispondenti, è stato impegnato per il *Run*, a fronte di un 36% destinato al *Change* (cfr. Figura 23).

Confrontando tra loro le quote di *Run* e *Change*, distintamente nelle quattro aree funzionali, si rileva che nei Processi di supporto e in quelli di *Operations*, che raccolgono in assoluto le maggiori percentuali di *cash out*, la quota per il *Change* si limita al 50% circa di quella destinata al *Run*, mentre nei Processi di governo e soprattutto nei Processi di *Marketing* la quota di *cash out* dedicata al *Change* rappresenta una parte decisamente più consistente.

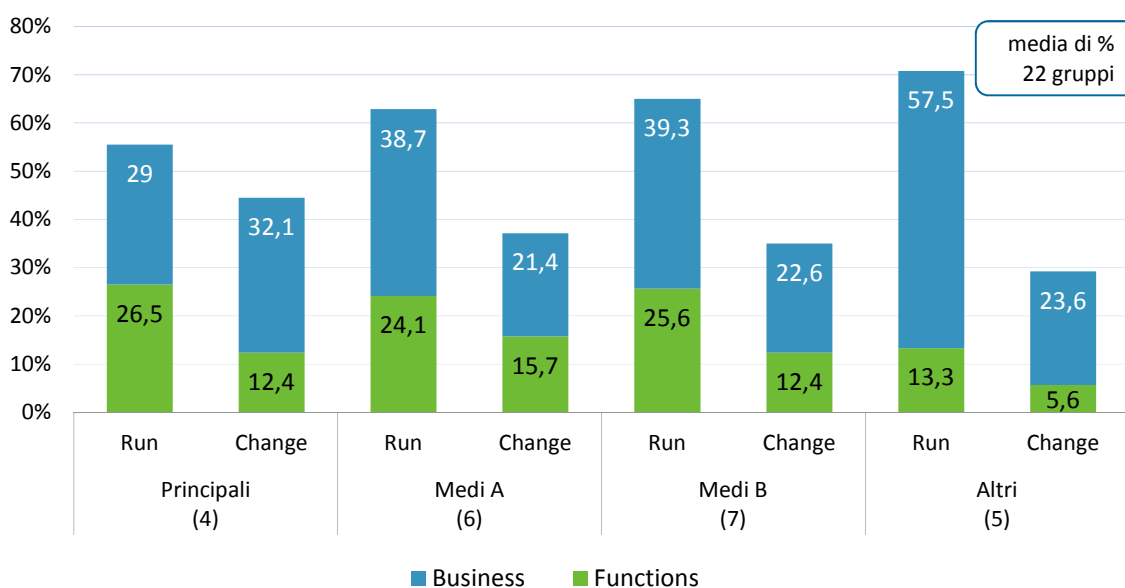
Figura 23 - Cash out IT per processi e Run/Change

		% cash out		Run	Change
Functions	Processi di governo	11,4%	=	6,8%	+ 4,6%
	Processi di supporto	23,0%	=	15,8%	+ 7,2%
Business	Processi di <i>Operations</i>	46,4%	=	30,9%	+ 15,5%
	Processi di <i>marketing</i> , commerciali e <i>customer service</i>	19,2%	=	10,5%	+ 8,7%
Totale		100%	=	64%	+ 36%

media di %
22 gruppi

Analizzando il fenomeno per classe dimensionale dei gruppi, si conferma che la spesa IT dedicata al *Run* è inversamente proporzionale alla dimensione operativa, passando dal 55,5% dei gruppi Principali al 70,8% dei gruppi Altri (cfr. Figura 24).

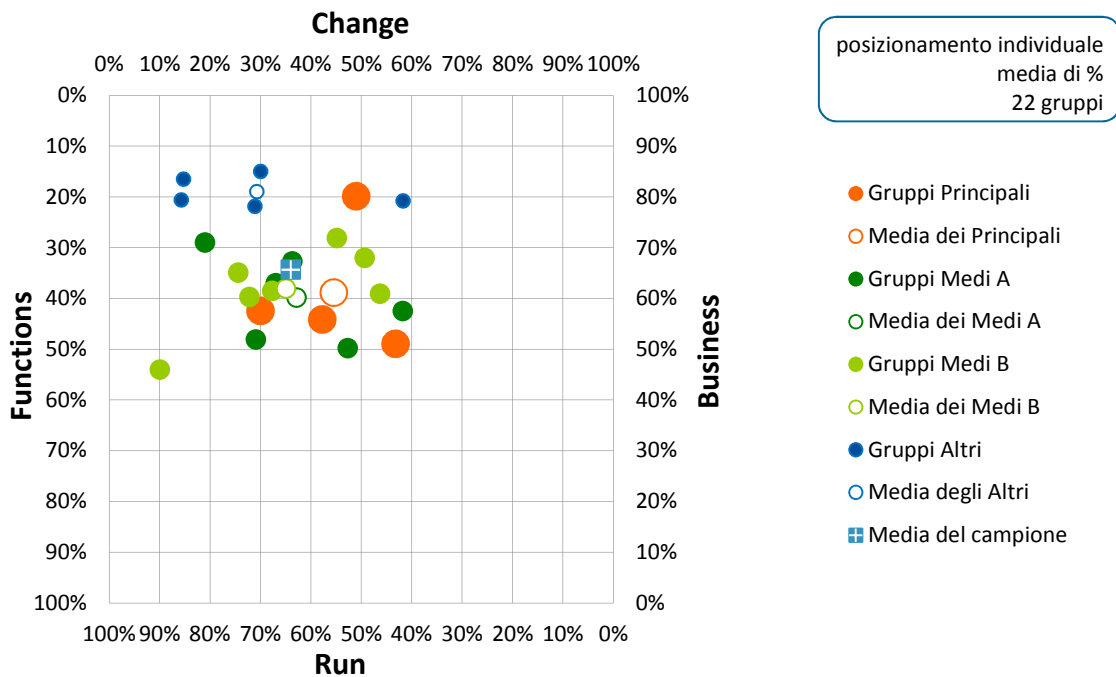
Figura 24 - Cash out IT per Run/Change per classe dimensionale



Per raffigurare il posizionamento individuale dei gruppi, suddivisi per classe dimensionale, relativamente alla ripartizione del *cash out* 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 25).

L'insieme dei gruppi presi in esame risulta posizionato prevalentemente nel riquadro superiore sinistro, caratterizzato da più del 50% del *cash out* per il *Business* e da più del 50% del *cash out* per il *Run*. L'indicazione dei valori medi, sia della classe di appartenenza sia dell'intero campione, facilita la stima dello scostamento di ciascun gruppo sia rispetto alla media del *peer group* sia rispetto alla media complessiva.

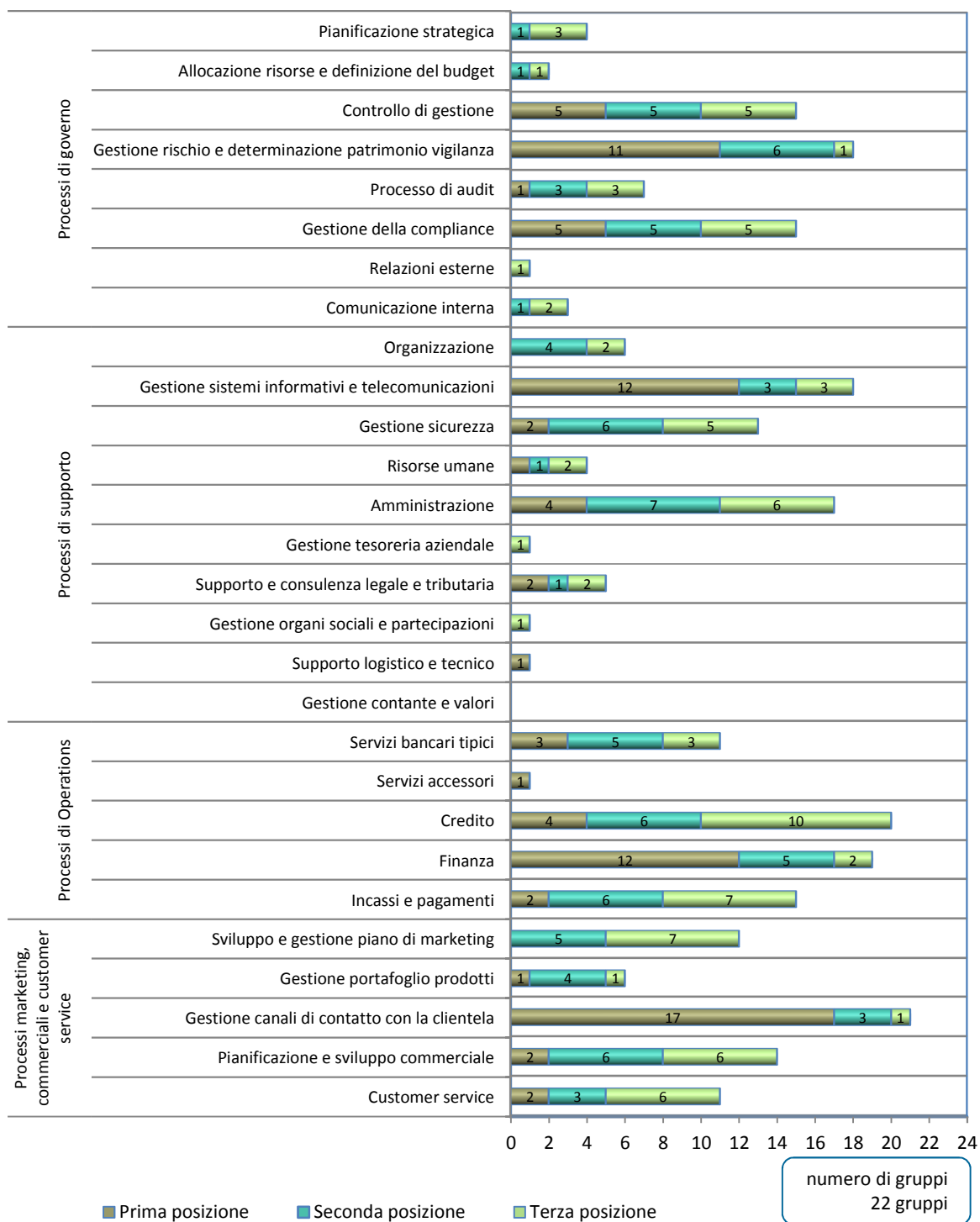
Figura 25 - Cash out IT per Business/Functions e Run/Change per classe dimensionale



A completamento dell'analisi del *cash out* destinato al *Change*, è stato chiesto ai gruppi di indicare, per ogni area funzionale e nell'ordine di importanza, i primi tre processi che hanno assorbito le maggiori quote destinate al *Change* (cfr. Figura 26).

Spicca tra tutti il processo Gestione canali di contatto con la clientela, collocato tra i primi tre processi dell'area *Marketing* da ben 21 gruppi su 22 e al primo posto da 17 gruppi. Seguono Finanza, tra i Processi di *operations*, e Gestione dei sistemi informativi e telecomunicazioni, tra i Processi di supporto, entrambi collocati al primo posto da 12 gruppi; infine, tra i Processi di Governo, spicca Gestione del rischio e determinazione patrimonio vigilanza, in prima posizione per undici gruppi. È interessante notare che, in ogni area funzionale, i processi che hanno assorbito le maggiori quote di *cash out* per il *change* corrispondono esattamente a quelli che presentano le maggiori quote di *cash out* complessivo (cfr. Figura 22).

Figura 26 - Cash out IT destinato al Change per processi

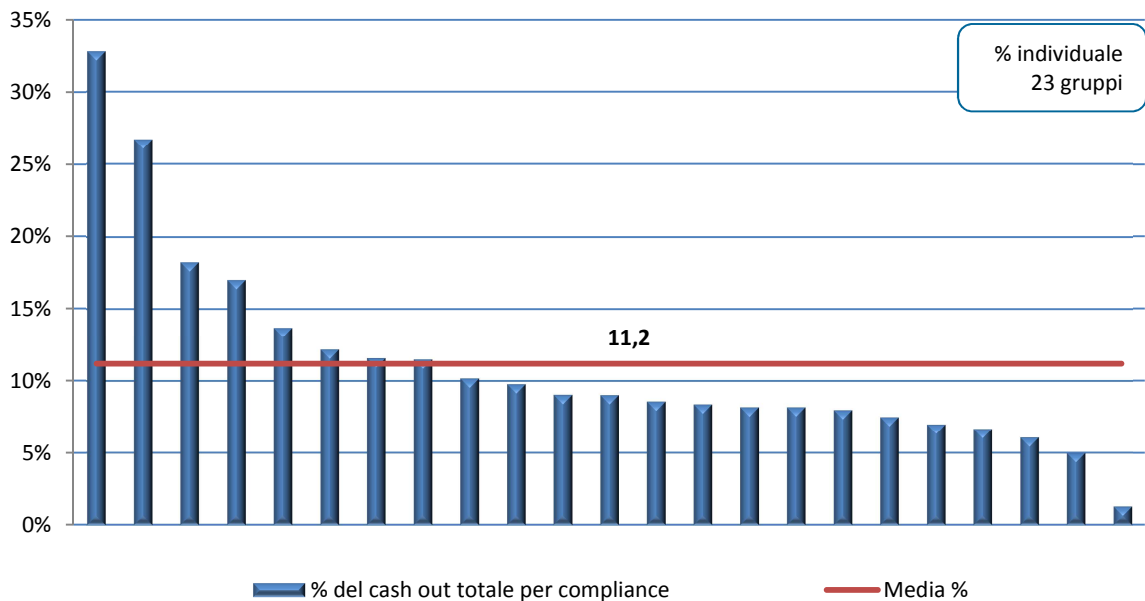


1.6 Finalità del cash out IT per la compliance

Tutti i 23 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 12,7% del cash out totale.

Nella Figura 27 sono riportate le percentuali individuali di *cash out* IT, riservate da ognuno dei gruppi per interventi di *compliance*, e la quota media risultante (11,2%). Come si può osservare, quest'ultima è il risultato di situazioni molto diversificate da gruppo a gruppo, con valori variabili tra l'1,3% e il 32,8%. Tale ampia variabilità, già riscontrata nei precedenti esercizi, appare riconducibile anche 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 27 - Quote percentuali di *cash out* IT per la *compliance*



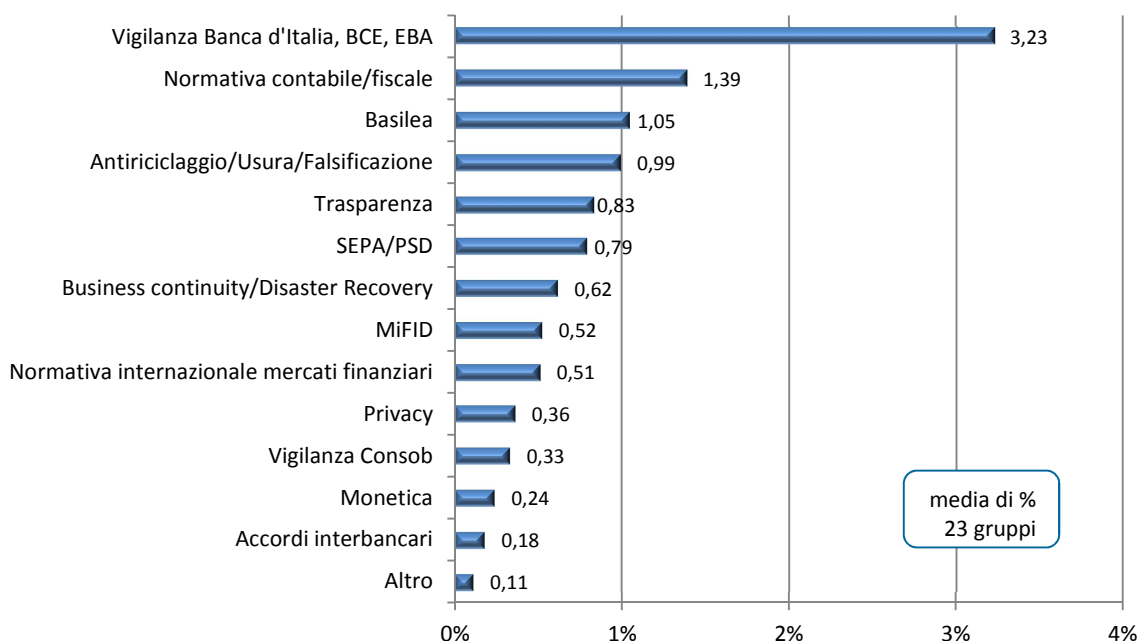
In Appendice è riportata la distribuzione percentuale dei gruppi in base al *cash out* IT per la *compliance* (cfr. Figura 90).

Per un maggiore approfondimento sulla spesa per la *compliance*, ne è stata esaminata la ripartizione nei vari ambiti normativi di interesse²⁷.

Si osserva che la maggior quota del *cash out* IT totale è stata impegnata negli adeguamenti per la Vigilanza Banca d'Italia, BCE, EBA²⁸ (3,23%), seguiti da quelli per la Normativa contabile/fiscale (1,39%), per Basilea (1,05%) e per l'Antiriciclaggio (0,99%), mentre i rimanenti ambiti di intervento hanno assorbito quote inferiori. Quote prossime allo zero riguardano la Monetica (0,24%) e gli Accordi interbancari (0,18%) (cfr. Figura 28).

²⁷ Gli ambiti di *compliance* sono stati rivisti e aggiornati rispetto all'esercizio precedente.

²⁸ Gli interventi IT in materia di vigilanza, nazionale ed europea, sono stati accorpati nell'ambito: "Vigilanza Banca d'Italia, BCE ed EBA".

Figura 28 - Ripartizione del cash out IT per interventi di compliance


Per un confronto di maggior dettaglio, nella Tabella 2 è riportata la stessa ripartizione, distinta per classe dimensionale dei gruppi. Si osserva che per i gruppi Principali risultano preminenti le iniziative connesse con la Normativa contabile/fiscale, la Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA, Basilea e *Business Continuity/Disaster Recovery*; per i gruppi Medi le prime quattro tipologie di intervento riguardano la Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA, la Normativa contabile/fiscale, Basilea e Antiriciclaggio/Usura/Falsificazione, mentre per i gruppi Altri prevalgono nell'ordine: Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA, Trasparenza, Normativa contabile/fiscale e Antiriciclaggio/Usura/Falsificazione.

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

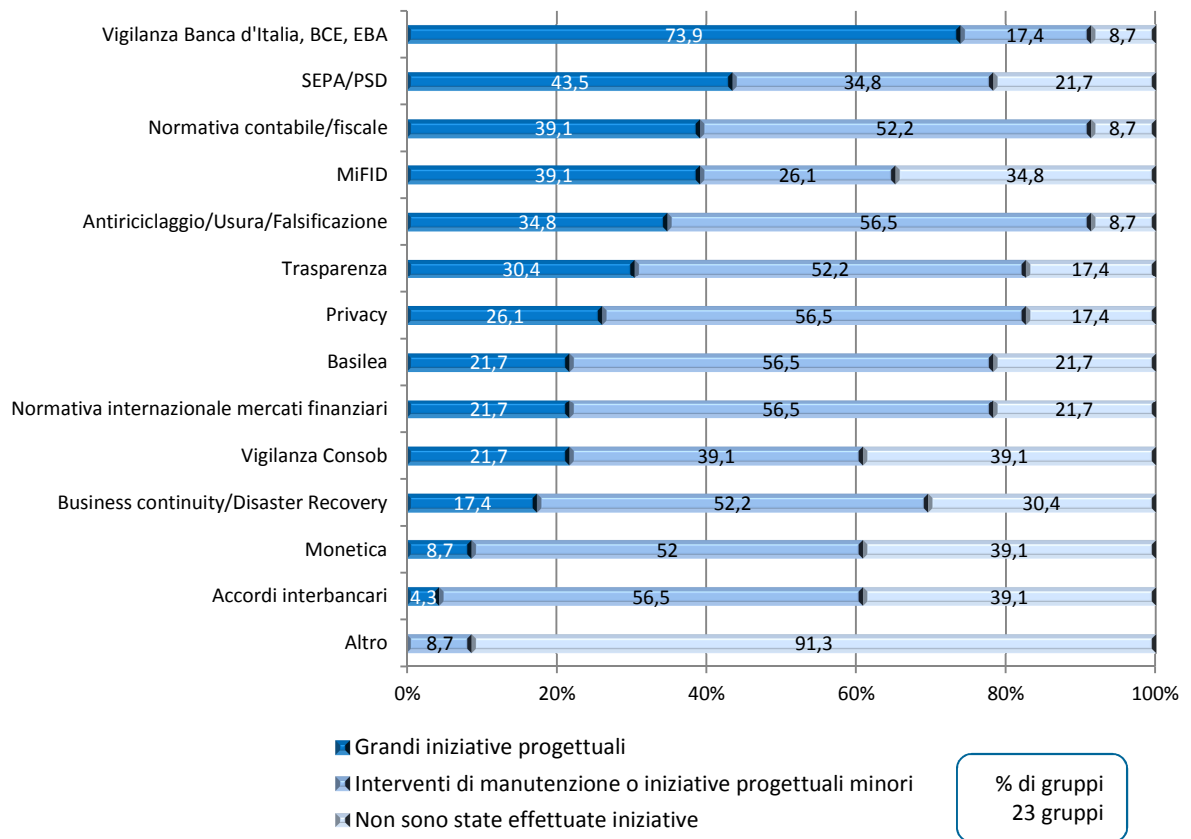
	Principali (5) (media di %)	Medi (13) (media di %)	Altri (5) (media di %)
Normativa contabile/fiscale	2,31	1,26	0,81
Vigilanza Banca d'Italia, BCE, EBA	1,63	4,20	2,31
Basilea	0,99	1,26	0,54
Business Continuity/Disaster Recovery	0,93	0,56	0,46
SEPA/PSD	0,89	0,83	0,60
Normativa internazionale mercati finanziari	0,89	0,45	0,31
Antiriciclaggio/Usura/Falsificazione	0,78	1,21	0,65
Vigilanza Consob	0,68	0,25	0,21
Trasparenza	0,41	0,60	1,86
Monetica	0,35	0,10	0,49
Altro	0,32	0,08	0,00
MiFID	0,29	0,61	0,54
Accordi interbancari	0,20	0,16	0,22
Privacy	0,19	0,39	0,47

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

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

Dall’analisi emerge che gli ambiti maggiormente interessati da grandi iniziative progettuali sono Vigilanza Banca d’Italia/BCE/EBA (73,9% dei gruppi), SEPA/PSD (43,5%), Normativa contabile/fiscale, dove prevalgono comunque gli interventi di manutenzione, e MiFID (entrambi al 39,1%). I restanti ambiti sono stati interessati prevalentemente da interventi di manutenzione o da iniziative progettuali minori, segnalati da oltre il 55% dei gruppi per Antiriciclaggio, Privacy, Basilea, Normativa internazionale mercati finanziari, Accordi interbancari. Infine, il 40% circa dei gruppi dichiara di non avere effettuato alcun intervento negli ambiti di Vigilanza Consob, Monetica e Accordi interbancari (cfr. Figura 29).

Figura 29 - Iniziative progettuali per interventi di *compliance*



Le analisi sulle iniziative progettuali per interventi di *compliance* riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale sono riportate in Appendice (da Figura 91 a Figura 94).

1.7 Indicatori di costo IT

Di seguito sono riportati, con riferimento al campione costante dei 20 gruppi che hanno partecipato alla Rilevazione nell'ultimo triennio, gli indicatori calcolati confrontando i costi IT con le principali grandezze di conto economico e operative (cfr. Tabella 3); gli stessi indicatori sono stati calcolati anche con riferimento a un campione di 22 gruppi, suddiviso per classe dimensionale (cfr. da Tabella 4 a Tabella 8).

Gli indicatori sono stati calcolati utilizzando i valori segnalati dai gruppi nel questionario per le voci "costi IT"²⁹, "cash out IT" e "numero dipendenti"³⁰. Anche i valori relativi alle voci "totale attivo", "margine di intermediazione", "costi operativi" e "risultato di gestione" sono quelli segnalati dai gruppi nel questionario e fanno riferimento ai valori mutuati dai bilanci riclassificati. Le voci "numero di sportelli"³¹, "numero dei rapporti di impieghi e depositi" e "prodotto bancario lordo"³² sono ricavate dalle segnalazioni di matrice individuale delle componenti bancarie del gruppo residenti in Italia.

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 per la gestione dell'IT né, tantomeno, un'indicazione di carattere strategico.

²⁹Viene utilizzato l'importo al netto dei ricavi.

³⁰Il valore preso a riferimento è la media dei valori mensili. Sono esclusi i dipendenti con mansioni IT.

³¹Il valore preso a riferimento è la media dei valori trimestrali.

³²Il "prodotto bancario lordo" è l'aggregato delle voci di matrice "raccolta diretta", "raccolta indiretta" e "impieghi totali".

Tabella 3 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: campione costante di 20 gruppi

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,1	2,2	2,4	0,43	0,50	0,46	1,8	1,8	2,0
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,2	7,3	8,2	0,29	0,30	0,30	7,0	6,7	7,7
Costi IT/Risultato di gestione (%)	25,2	25,7	26,1	0,85	0,73	0,46	18,3	17,5	23,7
Costi IT/Costi operativi (%)	11,6	11,5	11,9	0,29	0,26	0,30	11,0	11,0	11,7
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	146,5	149,5	159,1	0,49	0,48	0,50	133,2	133,2	143,9
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	14,9	15,3	16,4	0,40	0,38	0,42	13,8	14,0	14,4
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,5	5,5	5,8	0,30	0,31	0,31	5,2	5,0	5,1
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,9	0,9	0,9	0,31	0,35	0,32	0,9	0,9	0,9
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	7,6	7,9	8,9	0,29	0,31	0,32	7,3	7,0	8,2
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,9	16,5	17,8	0,41	0,39	0,46	15,2	14,9	15,0
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,9	2,9	2,9	0,23	0,26	0,25	3,0	2,8	2,8
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,1	1,1	1,0	0,45	0,45	0,45	1,1	1,1	1,1
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,8	1,8	2,0	0,27	0,28	0,28	1,8	1,8	2,1
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,3	7,6	7,1	0,27	0,29	0,27	7,0	7,2	6,7
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	70,3	72,3	68,4	0,31	0,37	0,36	67,0	64,6	61,0

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

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Costi IT/Totale attivo (per mille)	1,6	1,7	1,7	0,06	0,11	0,08	1,6	1,6	1,7
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	6,9	7,0	7,1	0,24	0,20	0,11	7,2	7,1	7,0
Costi IT/Risultato di gestione (%)	18,3	18,9	19,9	0,43	0,29	0,31	16,9	17,5	21,8
Costi IT/Costi operativi (%)	11,7	11,4	11,7	0,17	0,16	0,18	12,5	12,1	11,7
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	147,2	159,9	166,1	0,23	0,28	0,29	150,1	145,9	155,6
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	13,6	14,0	14,5	0,14	0,15	0,13	13,8	14,1	14,5
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,1	5,0	5,0	0,17	0,08	0,10	4,9	5,0	5,0
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,8	0,8	0,8	0,17	0,18	0,15	0,7	0,8	0,8
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	7,2	7,3	7,5	0,25	0,18	0,17	6,8	6,7	7,2
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	14,2	14,6	15,4	0,17	0,14	0,18	15,0	14,7	14,1
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,4	2,4	2,4	0,21	0,11	0,11	2,1	2,3	2,5
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,0	0,9	0,9	0,40	0,24	0,37	0,9	0,9	0,7
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,4	1,5	1,5	0,16	0,15	0,17	1,4	1,4	1,4
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,4	8,6	8,5	0,12	0,18	0,11	8,8	8,9	8,9
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	90,4	97,9	96,2	0,20	0,34	0,22	87,4	87,2	97,4

Tabella 5 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 12 gruppi Medi

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2013 (11 gruppi)	2014 (12 gruppi)	2015 (12 gruppi)	2013 (11 gruppi)	2014 (12 gruppi)	2015 (12 gruppi)	2013 (11 gruppi)	2014 (12 gruppi)	2015 (12 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,3	2,3	2,6	0,43	0,47	0,45	2,1	2,0	2,3
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,8	7,6	8,6	0,28	0,33	0,35	7,1	6,7	7,8
Costi IT/Risultato di gestione (%)**	30,3	26,9	24,1	0,89	0,81	0,56	20,3	16,8	18,5
Costi IT/Costi operativi (%)	12,4	12,1	12,6	0,30	0,23	0,33	10,9	10,9	12,0
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)*	165,2	164,2	174,7	0,52	0,50	0,54	131,9	132,5	141,4
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	17,1	17,8	20,0	0,42	0,40	0,47	14,1	14,8	15,7
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,1	6,1	6,7	0,33	0,32	0,33	5,6	5,7	6,6
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,0	1,0	1,1	0,30	0,33	0,29	1,0	0,9	1,0
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,4	8,3	9,4	0,27	0,30	0,36	7,5	7,6	8,9
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	18,5	19,3	21,8	0,41	0,38	0,48	15,4	16,1	18,0
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2013 (11 gruppi)	2014 (12 gruppi)	2015 (12 gruppi)	2013 (11 gruppi)	2014 (12 gruppi)	2015 (12 gruppi)	2013 (11 gruppi)	2014 (12 gruppi)	2015 (12 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,0	3,0	3,1	0,21	0,22	0,23	3,0	3,1	3,0
Risultato di gestione/Totale attivo (%)***	1,1	1,1	1,2	0,48	0,46	0,50	1,2	1,2	1,1
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,9	1,9	2,1	0,26	0,29	0,27	1,9	1,9	2,1
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,5	8,3	8,0	0,28	0,42	0,46	6,9	6,9	6,4
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*	69,9	69,0	64,8	0,27	0,25	0,26	68,6	62,9	58,3

* indicatore calcolato nel 2014 e nel 2015 su 11

** indicatore calcolato nel 2015 su 9 gruppi

*** indicatore calcolato nel 2015 su 10 gruppi

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

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2013 (6 gruppi)	2014 (7 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2013 (6 gruppi)	2014 (7 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2013 (6 gruppi)	2014 (7 gruppi)	2015 (6 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,2	2,1	2,3	0,26	0,32	0,29	2,1	2,2	2,1
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,6	7,5	6,7	0,23	0,34	0,28	7,1	6,5	6,4
Costi IT/Risultato di gestione (%)**	37,1	29,3	17,8	0,94	0,89	0,50	21,1	16,1	15,1
Costi IT/Costi operativi (%)	11,3	11,5	11,2	0,18	0,19	0,31	11,1	10,8	12,0
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)*	156,6	156,5	166,6	0,45	0,45	0,49	134,6	131,1	138,3
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,3	16,5	18,5	0,24	0,30	0,47	15,0	15,5	15,0
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,1	6,1	6,5	0,21	0,24	0,28	6,0	5,9	6,0
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,1	1,1	1,2	0,31	0,34	0,31	1,0	1,0	1,1
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,1	7,9	7,4	0,20	0,30	0,30	8,3	7,2	7,0
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,3	17,5	19,9	0,26	0,28	0,44	15,3	15,6	18,0
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2013 (6 gruppi)	2014 (7 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2013 (6 gruppi)	2014 (7 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2013 (6 gruppi)	2014 (7 gruppi)	2015 (6 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,9	2,9	3,4	0,23	0,23	0,14	3,0	3,3	3,5
Risultato di gestione/Totale attivo (%)**	1,0	1,1	1,5	0,59	0,55	0,35	1,0	1,1	1,6
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,0	1,8	2,1	0,17	0,21	0,29	2,0	1,9	2,1
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,0	8,3	8,6	0,18	0,45	0,55	7,4	7,5	6,9
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*	70,0	68,8	70,2	0,27	0,19	0,27	66,4	64,5	63,6

* indicatore calcolato nel 2014 su 6 gruppi bancari e nel 2015 su 5 gruppi

** indicatore calcolato nel 2015 su 5 gruppi

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

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2013 (5 gruppi)	2014 (5 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2013 (5 gruppi)	2014 (5 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2013 (5 gruppi)	2014 (5 gruppi)	2015 (6 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,5	2,5	3,0	0,58	0,61	0,52	2,1	1,9	2,4
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,9	7,7	10,4	0,35	0,36	0,27	7,1	6,8	9,6
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	22,1	23,5	32,1	0,57	0,67	0,47	20,3	17,5	32,6
Costi IT/Costi operativi (%)	13,7	12,8	14,1	0,37	0,28	0,32	10,9	11,0	13,2
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	175,6	173,4	181,4	0,63	0,59	0,61	120,1	132,5	143,9
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	19,4	19,5	21,5	0,51	0,51	0,50	12,9	14,2	17,2
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,1	6,1	6,8	0,46	0,45	0,39	5,4	5,6	6,8
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,9	0,8	1,0	0,19	0,17	0,19	0,9	0,9	0,9
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,7	8,8	11,4	0,35	0,33	0,29	7,5	8,0	11,3
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	21,2	21,9	23,6	0,49	0,46	0,53	15,5	16,7	18,0
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2013 (5 gruppi)	2014 (5 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2013 (5 gruppi)	2014 (5 gruppi)	2015 (6 gruppi)	2013 (5 gruppi)	2014 (5 gruppi)	2015 (6 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,0	3,1	2,8	0,22	0,23	0,29	3,0	3,1	2,8
Risultato di gestione/Totale attivo (**)	1,2	1,2	0,9	0,37	0,37	0,62	1,2	1,2	0,7
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,8	1,9	2,1	0,38	0,39	0,27	1,8	1,8	2,1
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,1	8,2	7,5	0,35	0,43	0,36	6,8	6,8	6,4
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	69,8	69,4	60,3	0,29	0,34	0,25	68,6	62,9	55,6

* indicatore calcolato nel 2015 su 4 gruppi bancari.

** indicatore calcolato nel 2015 su 5 gruppi

Tabella 8 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Altri

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,0	2,2	2,4	0,49	0,65	0,48	1,5	1,5	1,9
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	6,0	6,6	7,9	0,30	0,34	0,22	6,1	6,4	8,3
Costi IT/Risultato di gestione (%)	18,4	24,1	31,1	0,66	0,81	0,44	13,2	16,9	33,3
Costi IT/Costi operativi (%)	10,4	10,8	11,2	0,35	0,41	0,25	8,5	8,2	10,3
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	100,1	97,9	107,2	0,40	0,41	0,39	90,0	85,1	87,5
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	11,0	12,4	13,4	0,25	0,23	0,29	9,8	11,3	12,8
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	4,8	4,8	5,1	0,18	0,21	0,12	5,1	4,8	4,9
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,7	0,7	0,8	0,26	0,39	0,36	0,7	0,6	0,8
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	6,0	7,1	8,1	0,32	0,45	0,28	5,9	6,8	8,3
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	11,1	13,1	14,0	0,26	0,30	0,35	10,7	11,1	12,8
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,2	3,2	3,0	0,24	0,32	0,33	3,3	2,9	2,7
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,3	1,2	0,9	0,41	0,52	0,54	1,4	1,3	0,9
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,9	1,9	2,1	0,31	0,28	0,31	2,1	1,8	2,2
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,1	6,6	6,1	0,28	0,29	0,31	5,4	7,3	5,3
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	53,0	49,1	46,7	0,30	0,22	0,16	49,3	48,5	44,2

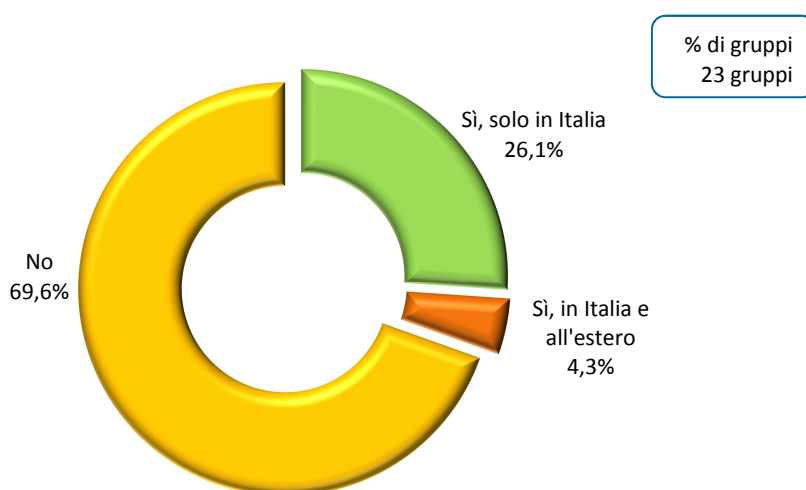
Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi

2.1 Il centro servizi IT

Preliminarmente agli approfondimenti sui profili organizzativi dell'IT, è stato analizzato il perimetro di operatività dei centri servizi IT dei gruppi, per rilevare l'eventuale fornitura di servizi all'esterno del gruppo bancario³³.

Sul campione di 23 gruppi, risulta che circa un terzo (30,4%) fornisce servizi IT anche all'esterno; il 26,1% esclusivamente in ambito nazionale e il 4,3% anche in quello estero (cfr. Figura 30). Tali gruppi sono, ovviamente, tutti in *insourcing*.

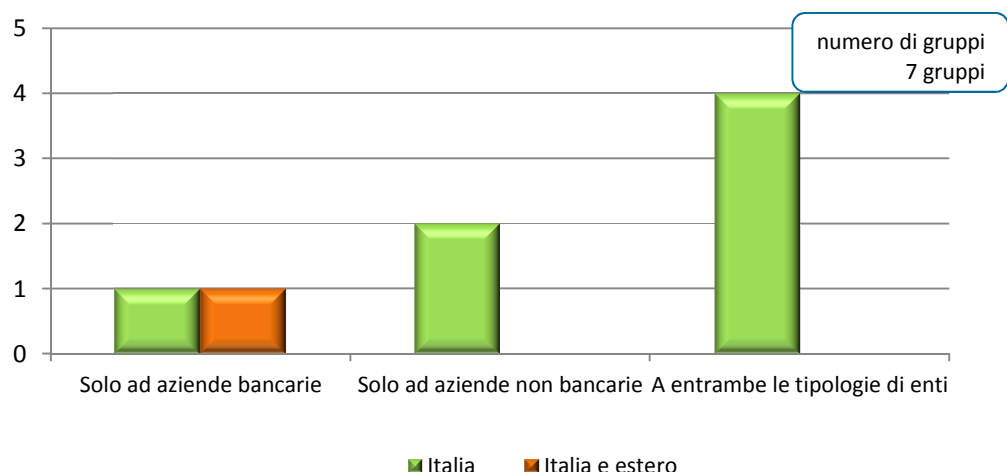
Figura 30 - Attività di centro servizi IT fuori dal gruppo bancario



In ambito nazionale, tra i sette gruppi che dichiarano di fornire servizi IT all'esterno, uno si rivolge esclusivamente ad aziende bancarie, due solo ad aziende non bancarie e quattro a entrambe le tipologie; il gruppo che fornisce servizi anche all'estero lo fa solo in ambito bancario (cfr. Figura 31).

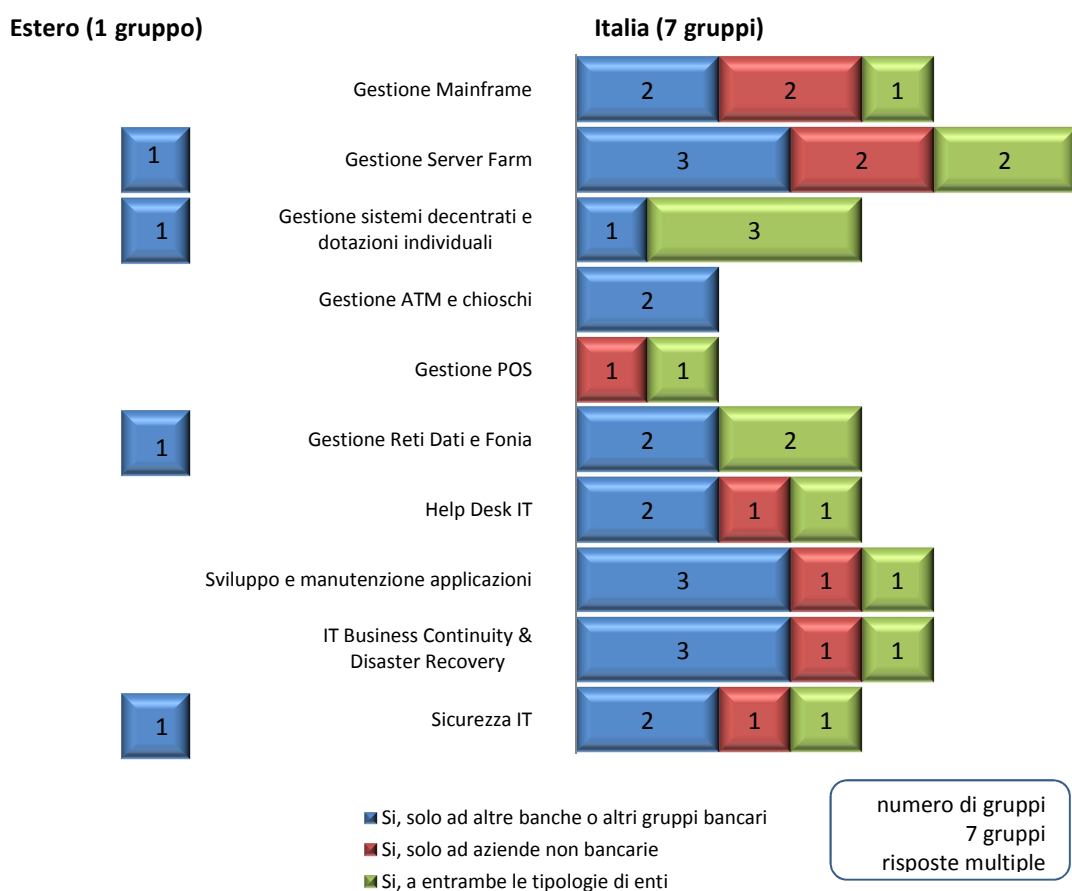
³³ Nell'ambito della Rilevazione per gruppo bancario si intende il gruppo comprensivo di tutte le sue componenti - bancarie e non bancarie - soggette alla normativa prudenziale (cfr. Par. 4.2 - Campione dei gruppi bancari).

Figura 31 - 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 tutti i gruppi, uno dei quali anche per l'estero. Seguono la gestione del *Mainframe*, lo Sviluppo e la manutenzione delle applicazioni e l'*IT Business Continuity & Disaster Recovery*, offerti da 5 gruppi, ma solo in ambito nazionale. Poco diffusa, e del tutto assente sul fronte estero, risulta la gestione di ATM e POS, servizi per i quali prevale il ricorso a società specializzate (cfr. Figura 32).

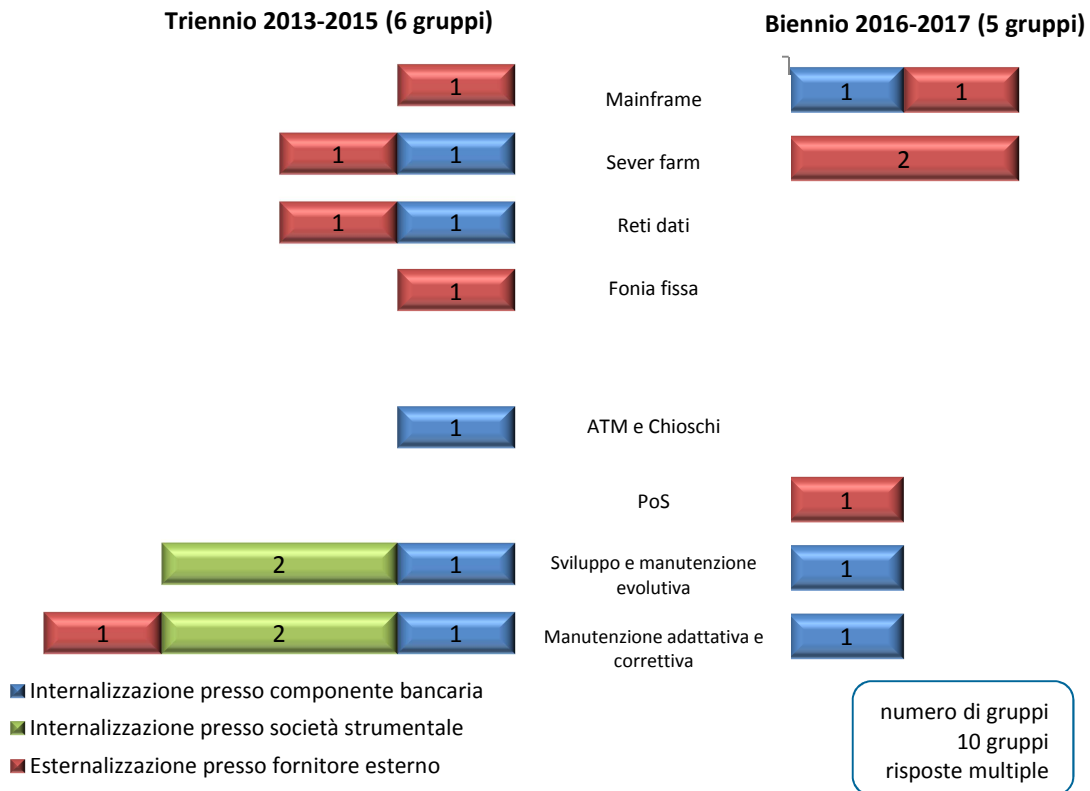
Figura 32 - Tipologia dei servizi IT forniti a entità fuori dal gruppo aziendale



2.2 Il sourcing dell'IT e le funzioni trasversali

Nel triennio 2013-2015 sei gruppi hanno apportato parziali modifiche al loro assetto per la fornitura di servizi IT: quattro hanno internalizzato la gestione di alcuni servizi IT e due hanno fatto ricorso a forme di esternalizzazione. Cinque gruppi hanno pianificato modifiche al proprio assetto nel biennio 2016-2017: due con l'internalizzazione di alcuni servizi e tre tramite il ricorso a fornitore esterno. Le aree tematiche³⁴ interessate da modifiche dell'assetto organizzativo sono riportate nella Figura 33.

Figura 33 - Modifiche dell'assetto per la fornitura di servizi IT per aree tematiche



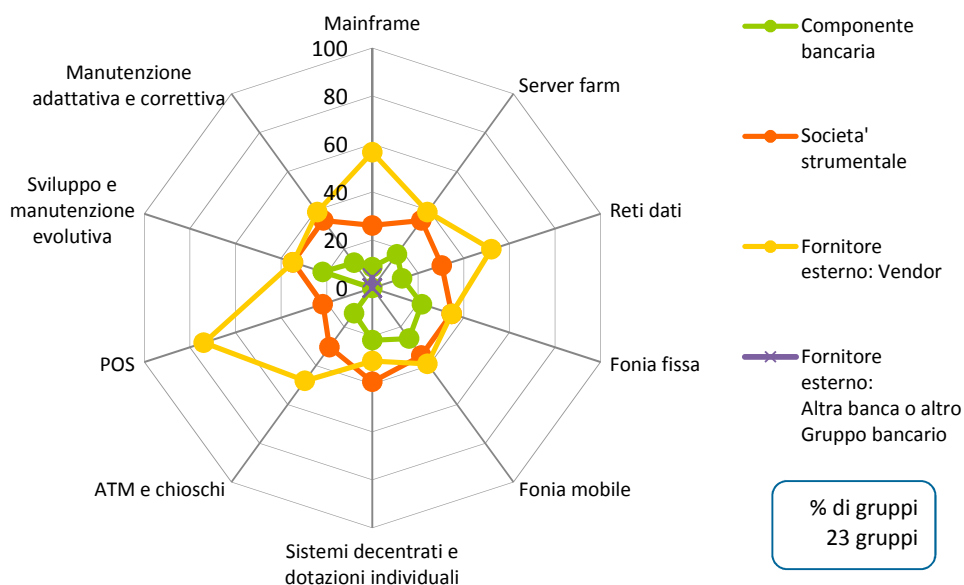
Per la gestione dei servizi informatici i gruppi bancari ricorrono, di fatto, a più di una modalità di *sourcing*. Di seguito vengono analizzate le scelte “prevalenti” effettuate nelle singole aree tematiche dai 23 gruppi rispondenti.

Come già osservato nei precedenti esercizi, il ricorso all'*outsourcing* per i servizi IT è significativo in tutte le aree tematiche. Tra i servizi maggiormente affidati a un fornitore esterno³⁵ (*vendor*), emerge la gestione dei POS, indicata dai tre quarti circa del campione, seguita da *Mainframe* per quasi i due terzi, e infine Reti dati e ATM/chioschi, segnalati da circa la metà dei gruppi. Restano invece prevalentemente in *insourcing* (presso componente bancaria o società strumentale) le attività di gestione di Fonia (fissa e mobile), *Server Farm*, Sistemi decentrati e dotazioni individuali, nonché Sviluppo e manutenzione evolutiva delle applicazioni (cfr. Figura 34).

³⁴ Cfr. par. 4.4. - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

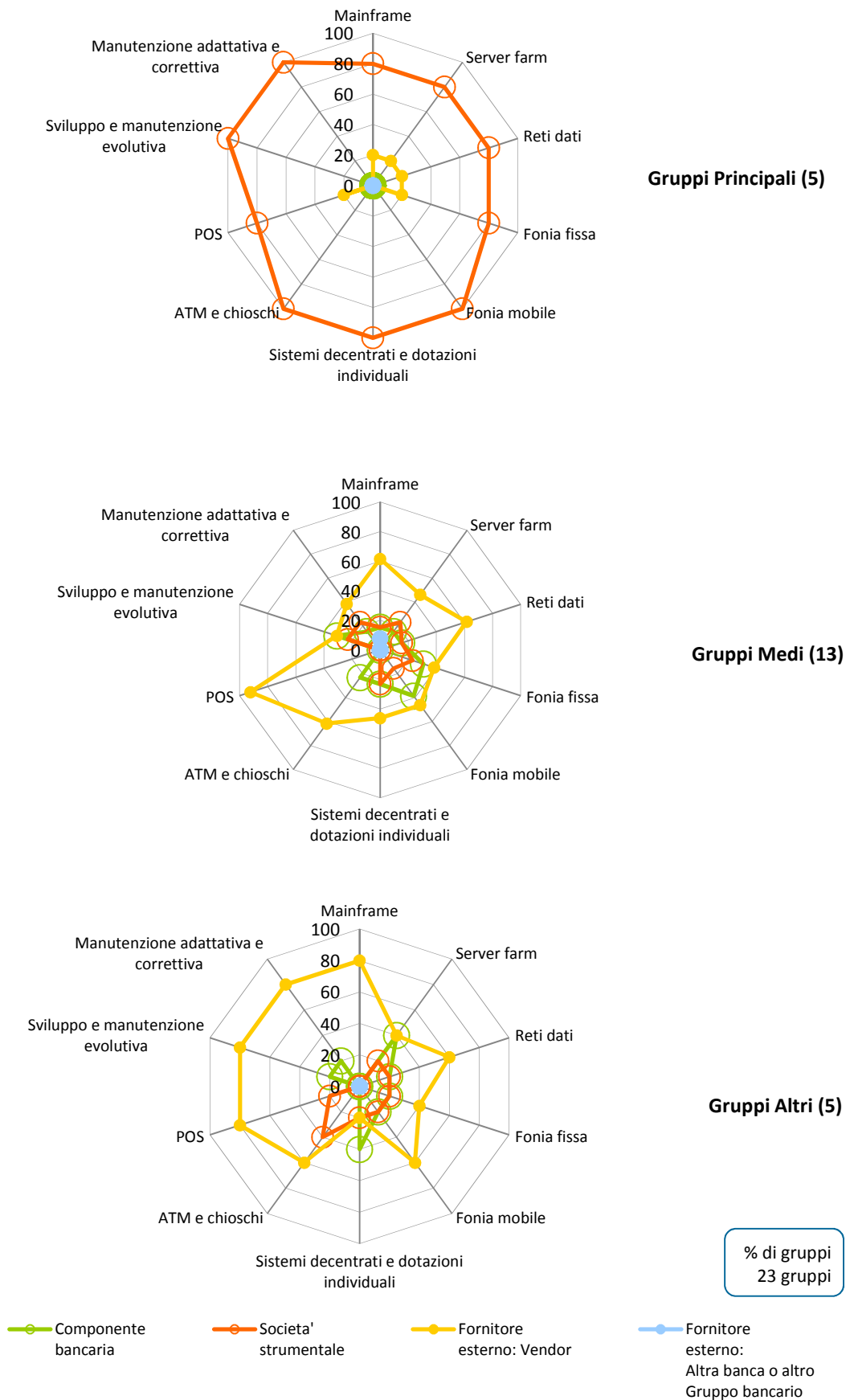
³⁵ In questa analisi per fornitore esterno si intende sia un *vendor* sia un'azienda bancaria esterna al gruppo (altra banca, quale ad esempio la casamadre estera, o altro gruppo bancario); tale seconda fattispecie è stata peraltro segnalata da un solo gruppo per la gestione dei *Mainframe*.

Figura 34 - Collocazione prevalente delle attività IT per aree tematiche



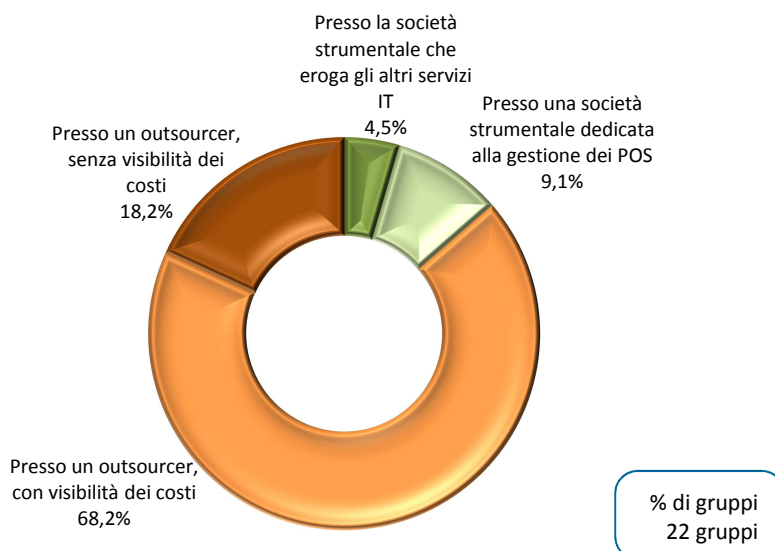
La Figura 35 mostra la collocazione prevalente delle attività IT distintamente per classe dimensionale dei gruppi. Si osserva che i gruppi Principali gestiscono l'IT quasi interamente presso le loro Società strumentali, i gruppi Medi adottano invece formule miste con presenza prevalente dell'*outsourcer* nella gestione di POS, ATM e chioschi, *Mainframe* e Reti Dati, mentre i gruppi Altri affidano la gestione dell'IT principalmente al fornitore esterno in tutte le aree tematiche ad eccezione dei Sistemi decentrati e dotazioni individuali, per i quali prevale una modalità di gestione *in house*.

Figura 35 - Collocazione prevalente delle attività IT per classe dimensionale



Analizzando più in dettaglio la modalità di gestione dei POS, su un campione di 22 gruppi rispondenti, emerge che solo il 13,6% ricorre a risorse interne, mentre la maggior parte dei gruppi (86,4%) si avvale di un fornitore esterno, in alcuni casi (18,2%) senza visibilità dei costi sostenuti (cfr. Figura 36). Nel 2015 si riscontra un significativo aumento del ricorso all'*outsourcer* rispetto all'esercizio precedente (77,2%). In Appendice è riportata la modalità di gestione dei POS ripartita per classe dimensionale (cfr. Figura 95).

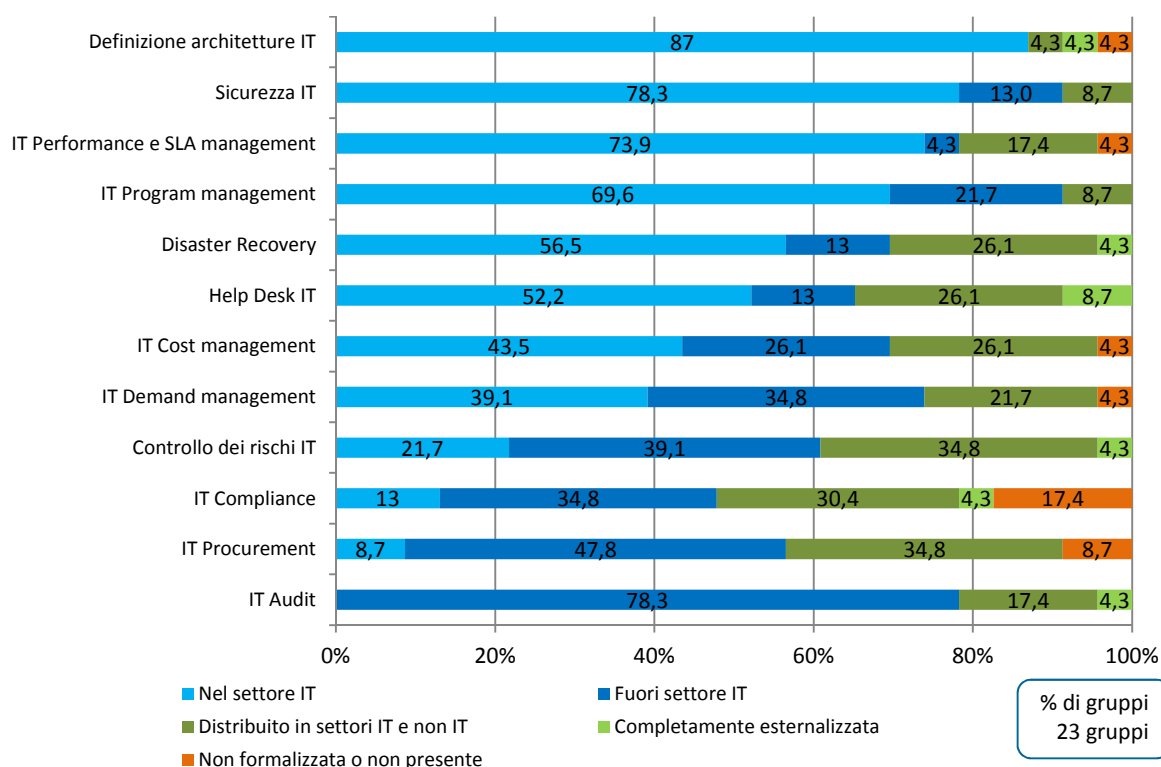
Figura 36 - Modalità di gestione dei POS



L'analisi sulla collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT conferma l'orientamento, già rilevato nel precedente esercizio, a mantenere all'interno del settore informatico soprattutto le funzioni che rivestono un'importanza strategica per l'IT, quali: Definizione delle architetture, indicata dall'87% dei gruppi, Sicurezza informatica (78,3%), IT *Performance* e *SLA management* (73,9%) e *IT Program management* (69,6%).

Tra le funzioni collocate prevalentemente fuori dal settore IT, spicca l'*IT Audit*, dichiarata esterna al settore IT dal 78,3% del campione e completamente esternalizzata dal 4,3%, mentre per un 17,4% risulta distribuita tra settore IT e non IT.

La funzione di *IT Procurement* manifesta una tendenza crescente ad essere posizionata fuori dall'IT: nel 2015, il 47,8% di gruppi dichiara di curare l'acquisizione di beni e servizi informatici fuori dal settore IT, a fronte del 39,1% dell'esercizio precedente; scende ulteriormente la quota, peraltro esigua, di gruppi che la colloca internamente al settore IT (8,7% nel 2015, 13% nel 2014) (cfr. Figura 37).

Figura 37 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT


La stessa analisi riferita ai gruppi suddivisi per classe dimensionale, riportata in Appendice (da Figura 96 a Figura 98), evidenzia, come già rilevato nell'esercizio 2014, la maggiore propensione dei gruppi Principali a mantenere le funzioni trasversali - soprattutto le più strategiche - all'interno del settore IT.

2.3 L'innovazione tecnologica

Anche per il 2015 la Rilevazione prosegue nel percorso di approfondimento dell'innovazione tecnologica, analizzando il livello di utilizzo attuale e previsto, il *trend* di spesa e i principali ambiti di impiego di un *panel* di tecnologie, alcune consolidate e altre emergenti, di interesse in ambito bancario.

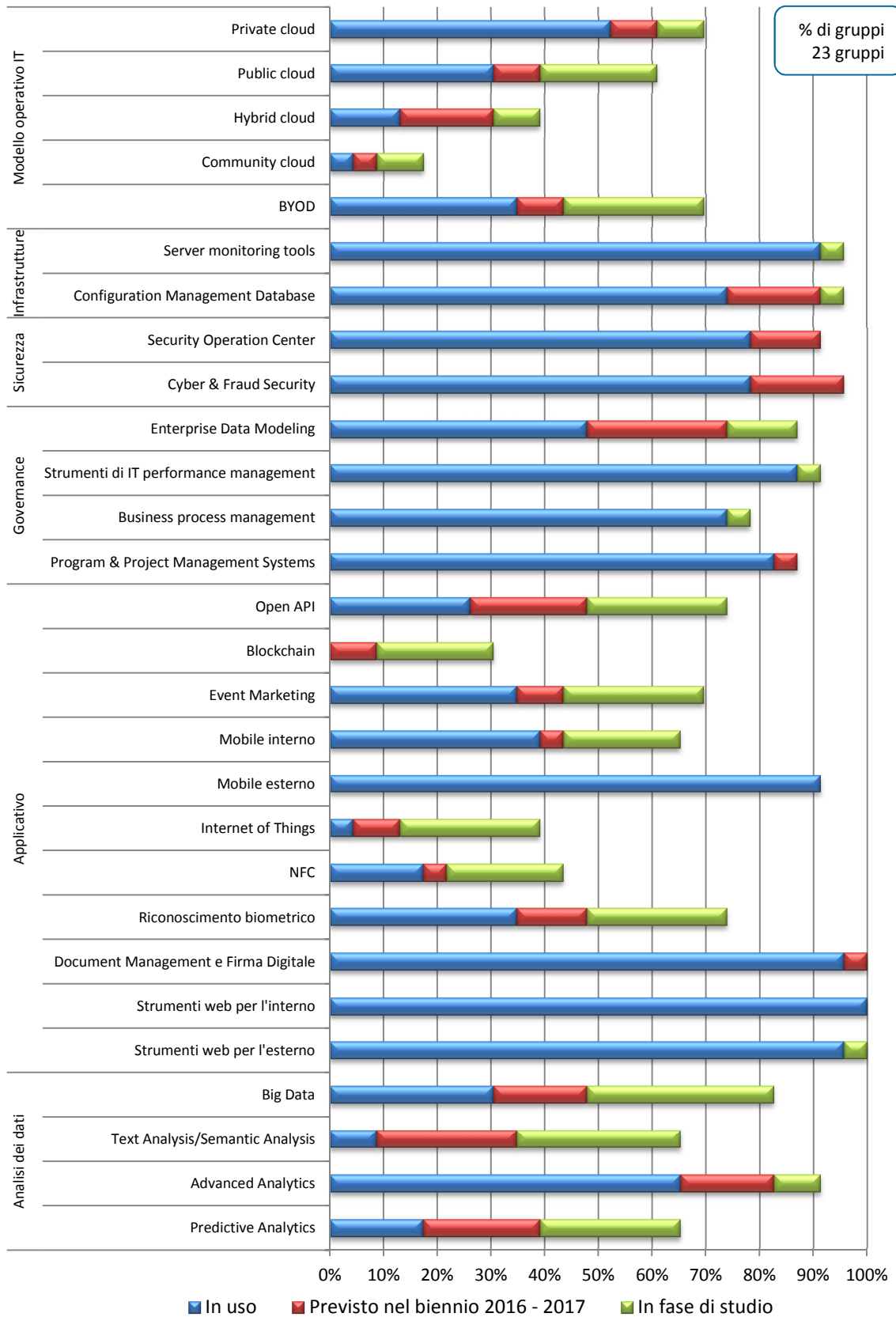
Tra le tecnologie ampiamente utilizzate da pressoché tutti i gruppi bancari (oltre il 90%) emergono, negli ambiti Applicativo e Infrastrutturale, Strumenti Web per l'interno e per l'esterno, *Document management/Firma digitale*, *Mobile esterno*, *Server monitoring tools*. Anche le tecnologie a supporto della *Governance* presentano un utilizzo diffuso, in particolare Strumenti di *IT performance management e Program & Project management systems*, già utilizzate da oltre l'80% dei gruppi, e *Enterprise data modeling* che, in prospettiva, raccoglie l'interesse di quasi il 90% dei gruppi. All'attenzione dei gruppi, anche per il biennio 2016-2017, risultano gli ambiti tecnologici attinenti alla sicurezza (*Security Operation Center e Cyber & Fraud Security*).

Tra le tecnologie più promettenti, in termini di previsione di utilizzo o di studio, spiccano quelle relative all'analisi dei dati quali: *Text analysis/Semantic analysis*, *Predictive analytics e Big data*, seguite da *Advanced analytics*, peraltro già ampiamente diffusa. Rilevano inoltre, con diversi livelli di maturità, *Open API*, Riconoscimento biometrico, *Event marketing* e *BYOD*.

Significativa risulta la previsione di crescita del *cloud*, al momento utilizzato da più della metà dei gruppi nel modello *private*, dal 30% in quello *public* e da poco più del 10% nell'*hybrid*. È proprio quest'ultimo modello a raccogliere, in prospettiva, il maggior interesse: quasi un gruppo su cinque ne prevede infatti l'adozione nel biennio 2016-2017.

È importante infine evidenziare l'interesse nascente verso due tecnologie emergenti, quali IoT (*Internet of Things*) e *Blockchain*, al momento scarsamente o per nulla utilizzate, per le quali circa il 20% del campione ha in corso un'attività di studio e un ulteriore 10% ne prevede l'adozione nel biennio 2016-2017 (cfr. Figura 38).

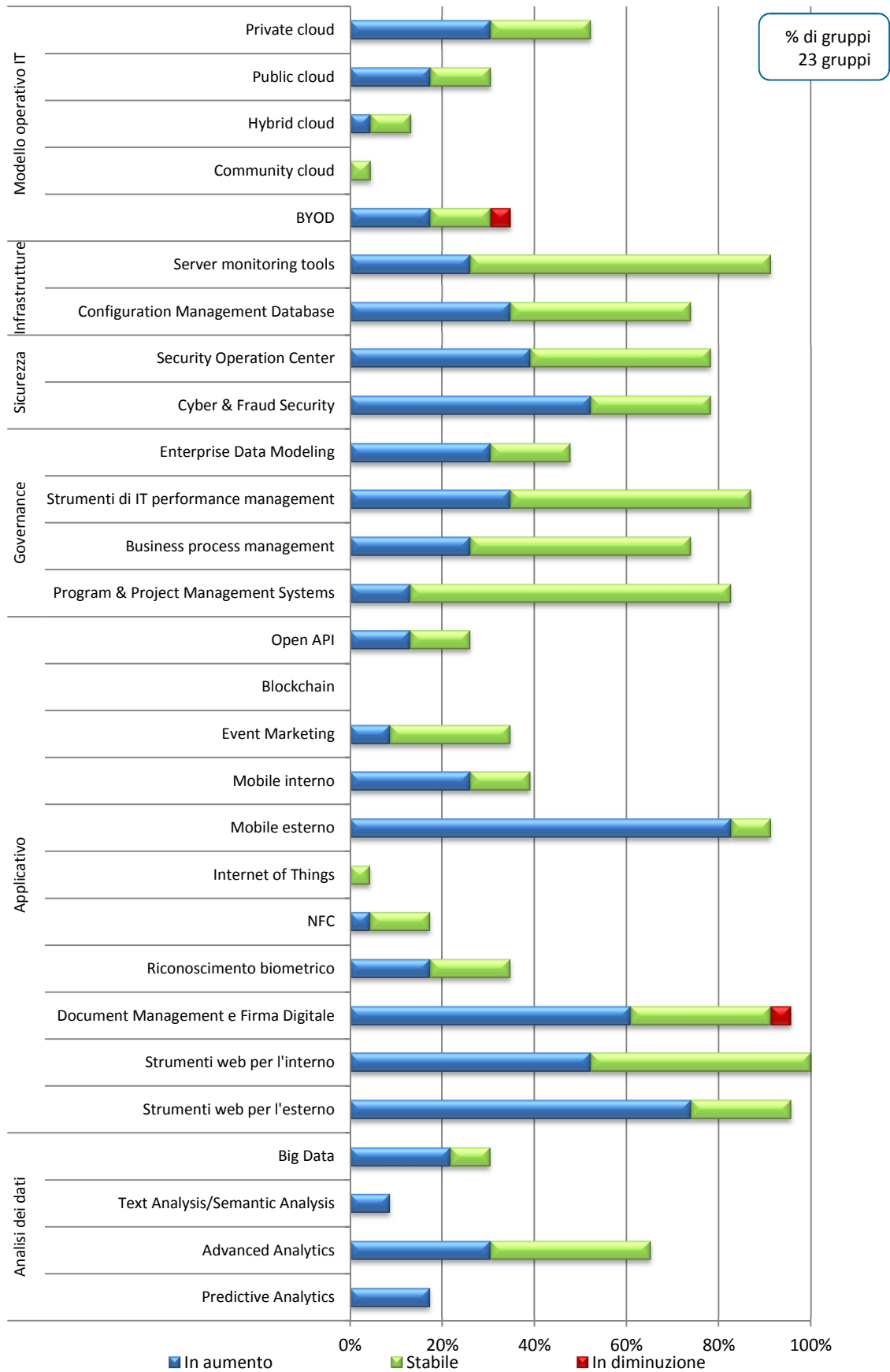
Figura 38 - Utilizzo attuale e previsto di nuovi ambiti tecnologici



Con riferimento alla spesa stimata per il biennio 2016-2017, si osserva che sono soprattutto le tecnologie già maggiormente in uso a prevedere un *trend* in crescita, in particolare: *Mobile* esterno (oltre 80% dei gruppi), *Strumenti web* per l'esterno (circa 70%), *Document management/Firma digitale* (circa 60%), *Strumenti web* per l'interno e *Cyber & Fraud Security* (questi ultimi entrambi al 50% circa). Prevalentemente stabile, invece, la spesa dichiarata per i *tools* a supporto della *Governance* e per i *Server monitoring tools*, nell'ambito Infrastrutture.

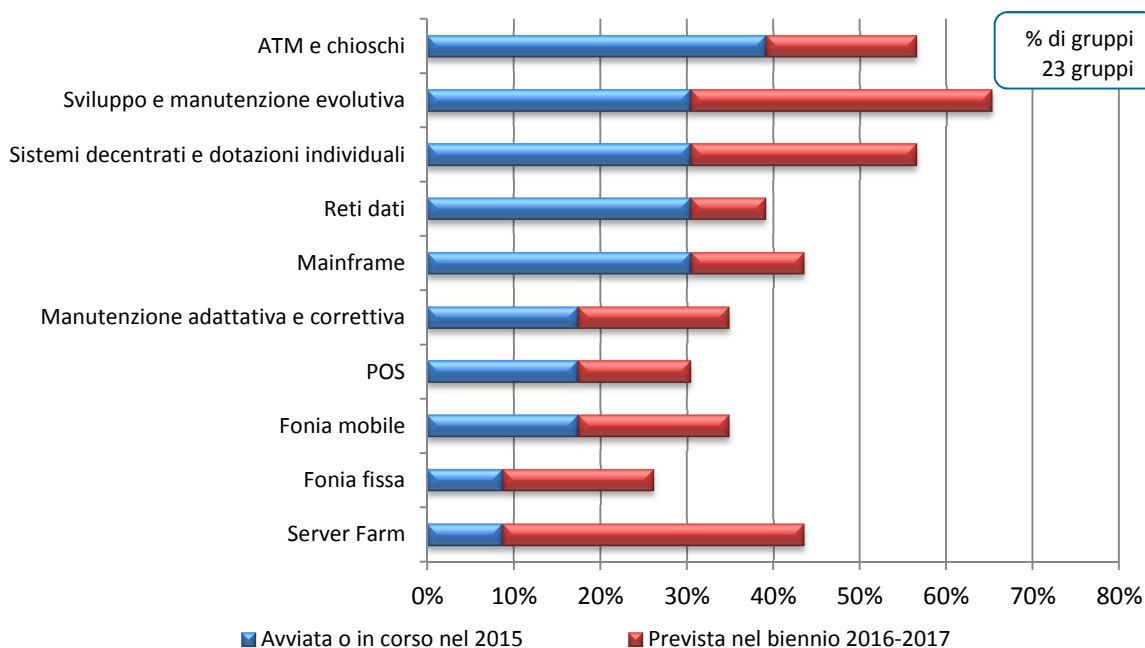
Interessante notare, infine, l'assenza quasi totale di una previsione di spesa per tecnologie quali *IoT* e *Blockchain*, utilizzate ancora prevalentemente in modalità sperimentale e quindi presumibilmente non ancora dotate di un *budget* dedicato (cfr. Figura 39).

Figura 39 - Previsione di spesa 2016-2017 per nuovi ambiti tecnologici



Analizzando gli ambiti di innovazione tecnologica, emerge che le aree tematiche maggiormente interessate da iniziative progettuali, avviate nel 2015 o previste nel biennio 2016-2017, sono Sviluppo e manutenzione evolutiva (ad es. per pagamenti P2P, *Internet & Mobile Banking*, *Home banking*, nuovi modelli CRM), ATM e chioschi (ad es. per introduzione ATM evoluti e casse *self assistite*), Sistemi decentrati e dotazioni individuali (ad es. per rinnovo dei PC) e *Mainframe e Server Farm* (ad es. per virtualizzazione, rinnovo tecnologico, adozione *cloud*). In prospettiva, le iniziative di innovazione tecnologica riguarderanno prevalentemente Sviluppo e manutenzione evolutiva e *Server Farm*, entrambe indicate da circa il 35% dei gruppi (cfr. Figura 40).

Figura 40 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche



Esaminando la finalità dei progetti di innovazione tecnologica, avviati o in corso nel 2015, a supporto dei processi bancari, si osserva una generale maggiore propensione, più evidente nelle aree di *business* (Processi di *operations* e Processi di *marketing* commerciali e *customer service*), a introdurre nuovi prodotti/servizi o a migliorare quelli esistenti, piuttosto che ad aumentare l'efficienza dei processi, in linea con quanto già rilevato nell'analisi della spesa per il *change* (cfr. Figura 26).

Come rilevato nel precedente esercizio, la Gestione dei canali di contatto con la clientela si conferma il processo maggiormente oggetto di interventi di innovazione: oltre il 40% dei gruppi ha introdotto nuovi prodotti/servizi e circa il 30% ha migliorato quelli esistenti.

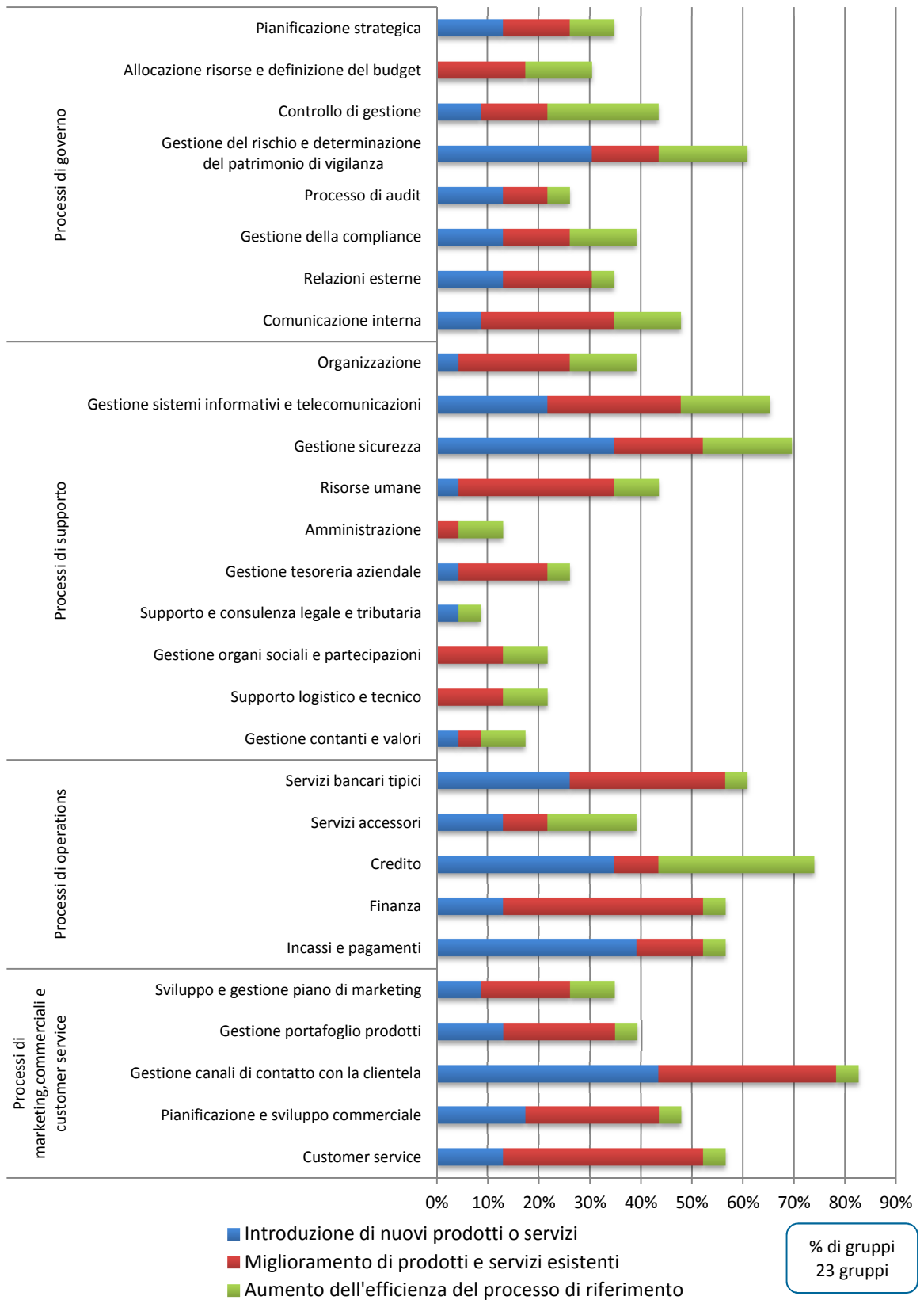
Nell'area *Operations* l'introduzione di nuovi prodotti/servizi ha riguardato prevalentemente Incassi e pagamenti e Credito, processo oggetto anche di iniziative volte all'aumento dell'efficienza; il miglioramento di servizi/prodotti esistenti è invece più marcato per la Finanza.

Relativamente ai Processi di supporto, la Gestione della sicurezza e la Gestione dei sistemi informativi e telecomunicazioni risultano, come prevedibile, maggiormente interessati dalla realizzazione di nuovi prodotti/servizi, mentre per Risorse umane prevalgono interventi di miglioramento.

Per quanto concerne, infine, l'innovazione nei Processi di governo, la Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di vigilanza emerge per nuovi prodotti/servizi, mentre la

Comunicazione interna si distingue per le iniziative di miglioramento. Significativa, infine, l'attenzione all'aumento dell'efficienza nel Controllo di gestione (cfr. Figura 41).

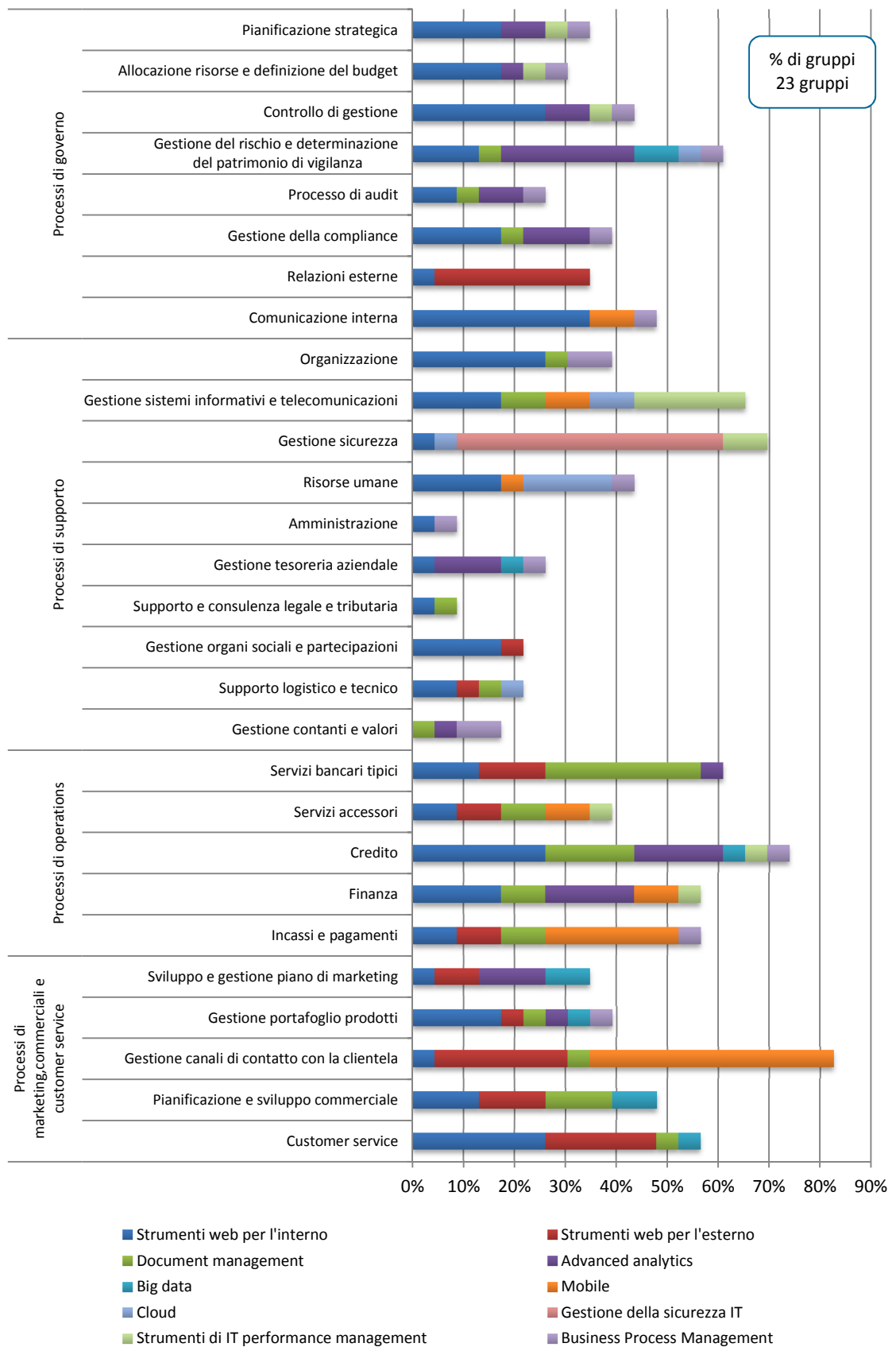
Figura 41 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi



Esaminando le tecnologie *driver* nei progetti di innovazione, si nota che Strumenti *web* per l'interno vengono utilizzati per quasi tutti i processi bancari, con una naturale maggiore intensità per la Comunicazione interna. Gli strumenti *web* per l'esterno, invece, sono impiegati soprattutto nei processi orientati alla comunicazione con l'utenza quali: Relazioni esterne, Gestione canali di contatto con la clientela, dove spicca anche il ricorso al *Mobile*, e *Customer service*. Le tecnologie *Mobile* trovano anche significativa applicazione per Incassi e pagamenti.

Si osserva inoltre un significativo utilizzo di *Advanced analytics* nell'area Processi di governo, in particolare per Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di vigilanza, che registra anche un discreto utilizzo dei *Big data*, e Gestione della *compliance* e nell'area *Operations* con riferimento a Credito e Finanza; l'impiego dei *Big data*, ancora limitato ma in aumento rispetto al precedente esercizio, emerge anche nell'area dei processi di *Marketing* (cfr. Figura 42).

Figura 42 - Tecnologie driver per l'innovazione tecnologica nei processi



In Appendice sono riportate le analisi sulle finalità dell’innovazione tecnologica e sulle tecnologie *driver* utilizzate nei progetti di innovazione per classe dimensionale (da Figura 99 a Figura 104).

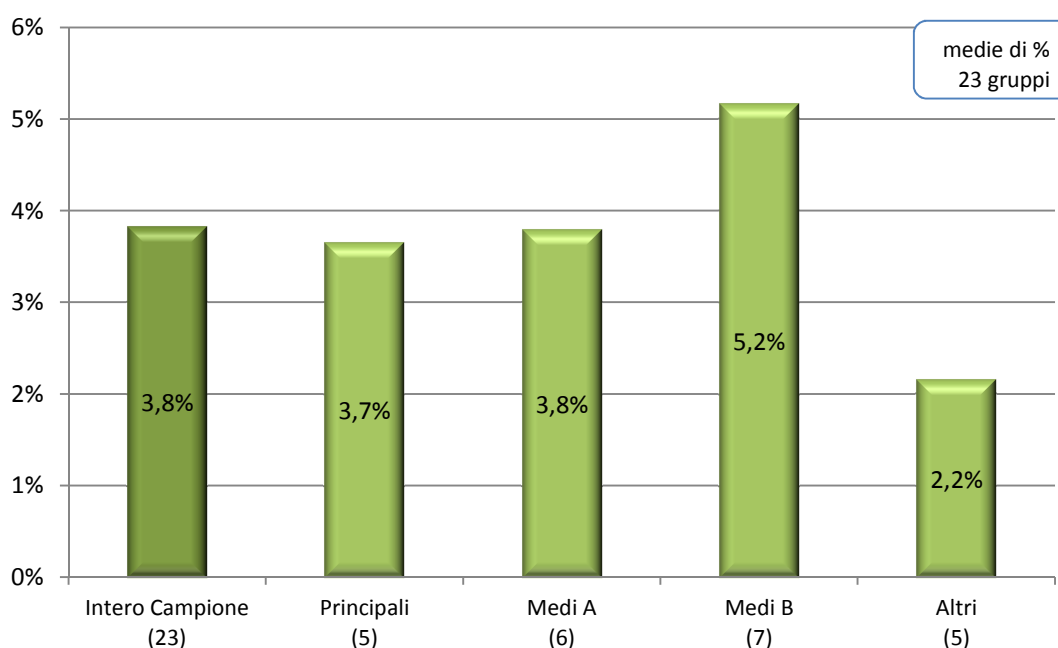
2.4 La composizione del personale IT

Anche per l’esercizio in esame, l’approfondimento sul personale IT analizza la compagine del personale sia per ambito di impiego sia per caratteristiche individuali, quali:

- genere;
- età, suddivisa in quattro fasce: sotto i 35 anni, tra i 35 e i 50 anni, tra i 50 e i 60 anni e sopra i 60 anni;
- livello contrattuale, sulla base del CCNL bancario che ripartisce il personale in quattro fasce: Aree professionali, Quadri-direttivi 1-2, Quadri-direttivi 3-4 e Dirigenti³⁶.

Il rapporto tra il numero dei dipendenti IT e l’intera compagine del personale, con riferimento all’intero campione, è pari in media al 3,8%. Analizzando tale rapporto per classe dimensionale dei gruppi, si osserva che il valore ottenuto è sostanzialmente uguale a quello medio per i gruppi Principali (3,7%) e per i gruppi Medi A (3,8%), mentre risulta maggiore per i Medi B (5,2%) e decisamente inferiore per i gruppi Altri (2,2%), che hanno un numero di dipendenti IT più contenuto in quanto ricorrono più ampiamente all’esternalizzazione delle attività IT (cfr. Figura 43).

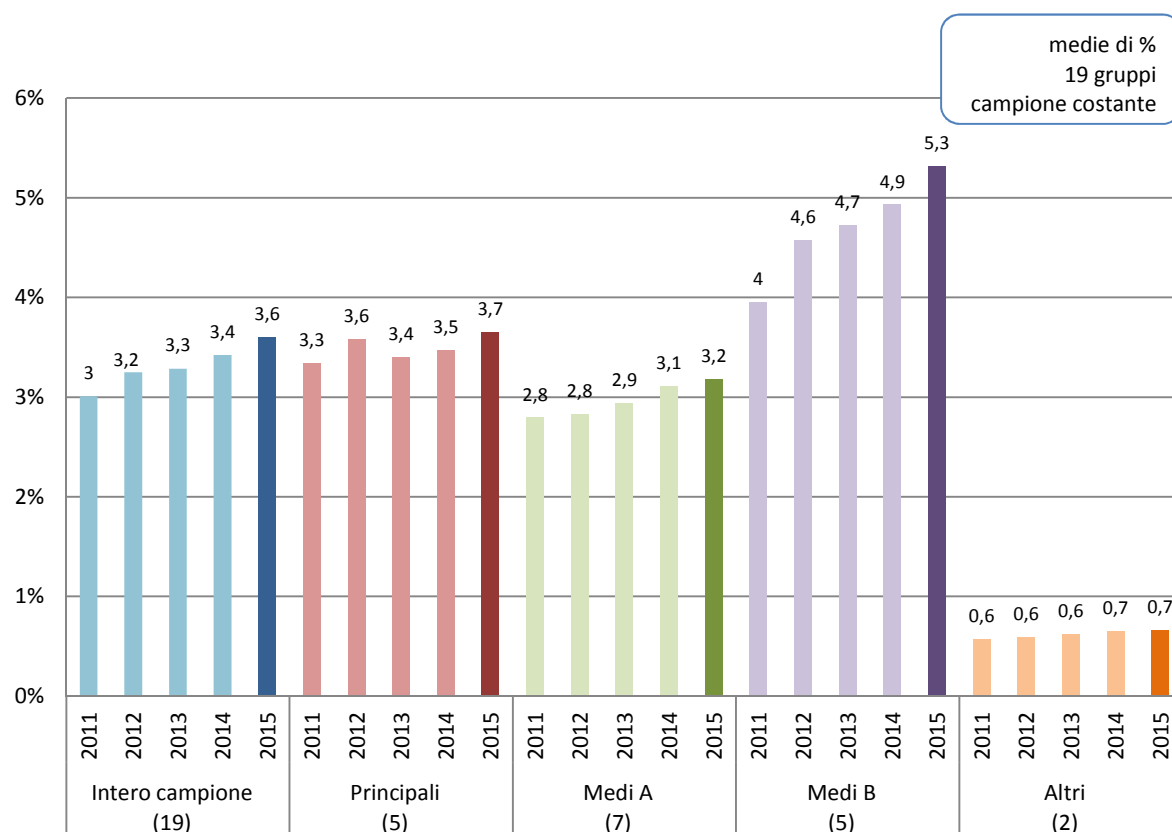
Figura 43 - Percentuale del personale IT rispetto al totale



³⁶ Nell’ambito dei gruppi bancari partecipanti alla Rilevazione, il contratto nazionale bancario è applicato anche ai dipendenti delle società strumentali IT; ciò consente di costruire un’unica ripartizione dei dipendenti IT del gruppo.

Esaminando l'andamento del rapporto tra personale IT e totale dipendenti nel periodo 2011-2015, su un campione costante di 19 gruppi, si osserva un aumento progressivo, più marcato per i gruppi Medi B e significativo per i gruppi Principali e Medi A; stabile risulta invece il trend per i gruppi Altri (cfr. Figura 44).

Figura 44 - Andamento 2011-2015 del rapporto personale IT/totale dipendenti



Le successive analisi sul personale IT fanno riferimento a un campione costituito dai soli gruppi (17) che dichiarano una media di almeno 50 dipendenti IT, sia interni sia esterni al settore informatico.

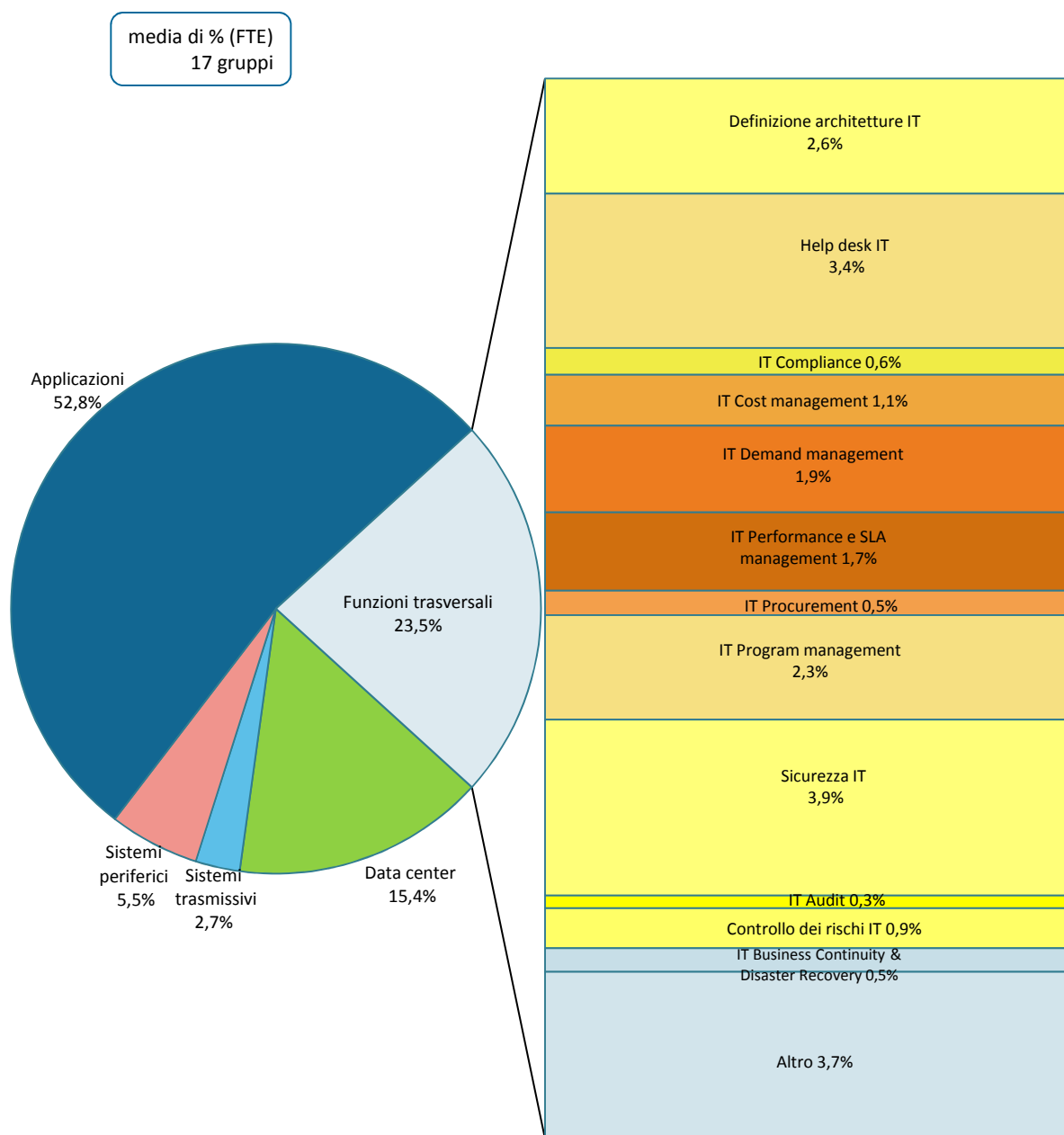
La Figura 45 mostra il personale IT ripartito nelle aree tematiche³⁷ di impiego, arricchite da un'ulteriore categoria che raccoglie il personale assegnato alle funzioni trasversali; inoltre, la quantificazione del personale è stata determinata in termini di FTE³⁸ anziché di numero di dipendenti, per consentire la corretta assegnazione di ruoli anche a quella parte del personale impiegata in più ambiti di attività.

I risultati confermano complessivamente quelli rilevati negli esercizi precedenti: il 52,8% del personale IT opera nell'area Applicazioni, a fronte di un 15,4% che lavora nei *Data Center*, un 5,5% nei Sistemi periferici e un 2,7% nei Sistemi trasmissivi. Le funzioni trasversali assorbono una quota di FTE pari al 23,5%; in questo ambito la Sicurezza IT continua a impegnare la maggiore quantità di risorse (3,9%), seguita da *Help desk* IT (3,4%) e Definizione architetture IT (2,6%).

³⁷ Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

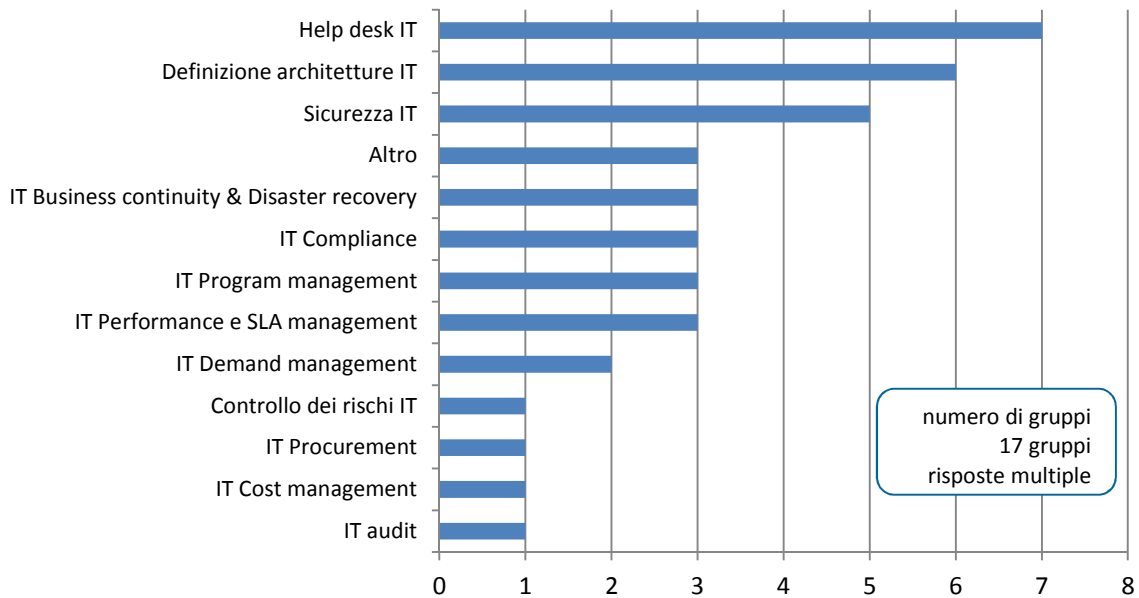
³⁸ *Full time equivalent*.

Figura 45 - Personale IT per aree tematiche e funzioni trasversali



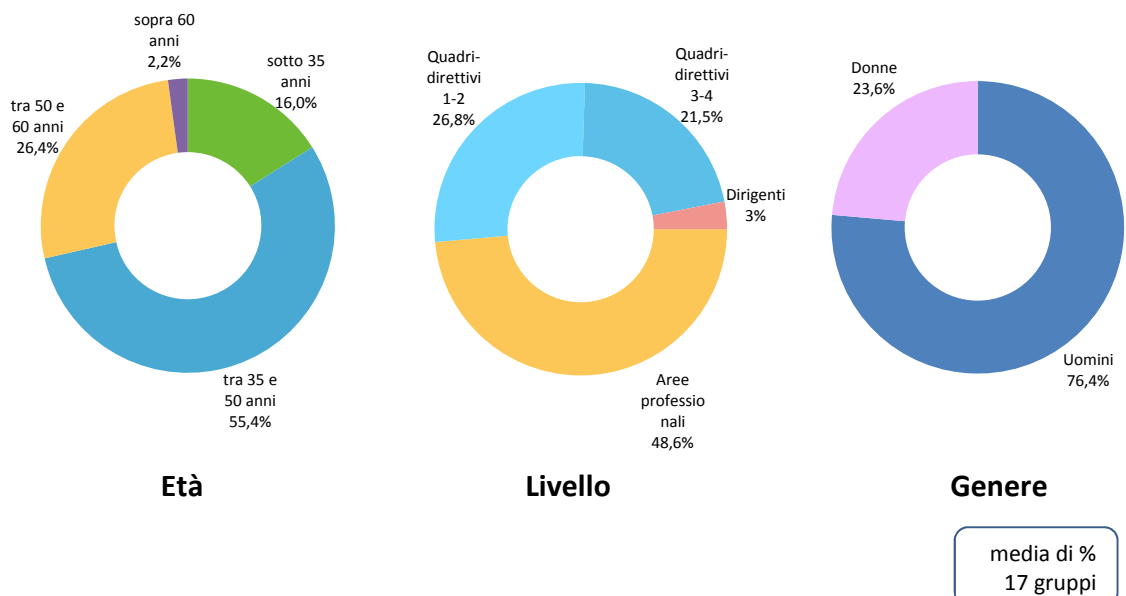
Numerosi gruppi dichiarano di ricorrere anche a risorse esterne a supporto delle Funzioni trasversali. Gli ambiti di maggior impiego risultano l'*Help Desk* IT, indicato da 7 gruppi, la Definizione delle architetture IT (5 gruppi) e la Sicurezza IT (5 gruppi) (cfr. Figura 46).

Figura 46 - Impiego risorse esterne nelle funzioni trasversali



L'analisi sul personale IT prosegue con l'approfondimento sulle caratteristiche di genere, età e livello contrattuale. Con riferimento al campione selezionato, si osserva che più della metà del personale IT (55,4%) si concentra nella fascia d'età tra i 35 e i 50 anni, il 26,4% ha un'età compresa tra 50 e 60 anni e il 2,2% supera i 60, mentre solo il 16% ha meno di 35 anni. La percentuale di Dirigenti è pari al 3%; i restanti dipendenti si dividono equamente tra il ruolo contrattuale delle Aree professionali (48,6%) e quello dei Quadri-direttivi (48,3%). Gli uomini continuano a essere in netta maggioranza rispetto alle donne, costituendo in media più di tre quarti del totale dei dipendenti IT (cfr. Figura 47).

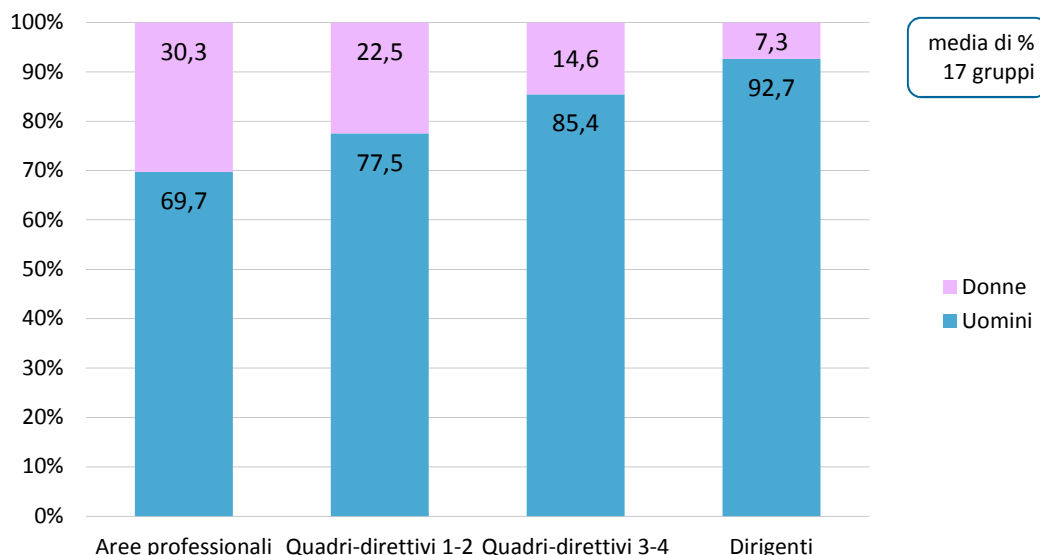
Figura 47 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere



Per tutti i ruoli contrattuali, la presenza delle donne rimane minoritaria rispetto a quella degli uomini e diminuisce al salire nella gerarchia, dal 30,3% nelle Aree professionali al 7,3% tra i

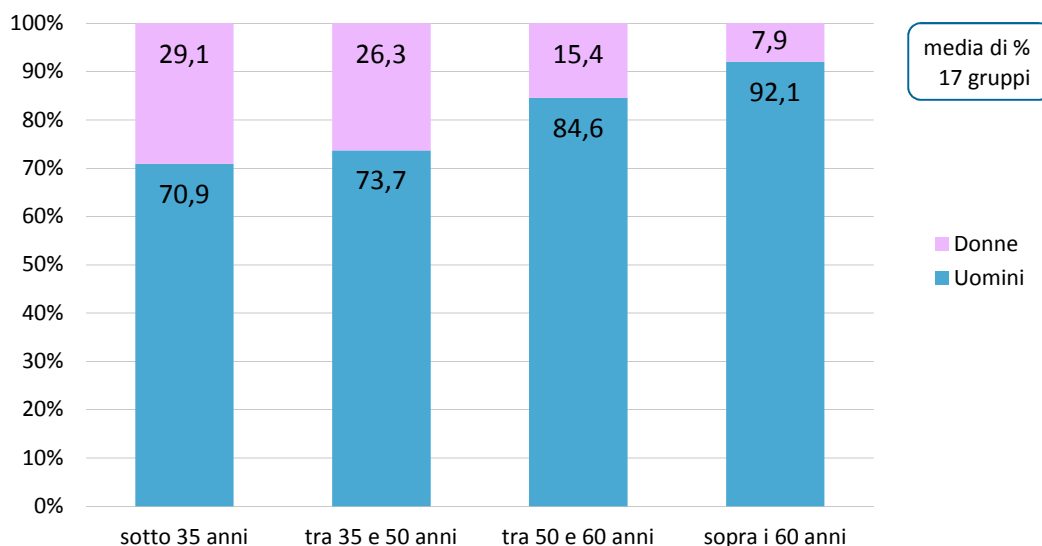
Dirigenti (cfr. Figura 48). I dati confermano sostanzialmente la situazione rilevata negli anni precedenti. In Appendice è riportato l'andamento del fenomeno negli anni 2012-2015 (cfr. Figura 105).

Figura 48 - Personale IT per genere e livello contrattuale



Si osserva, inoltre, che la presenza femminile, che rappresenta quasi il 30% dei dipendenti sotto i 35 anni, tende a diminuire al crescere dell'età, scendendo al 7,9% tra gli over 60 (cfr. Figura 49).

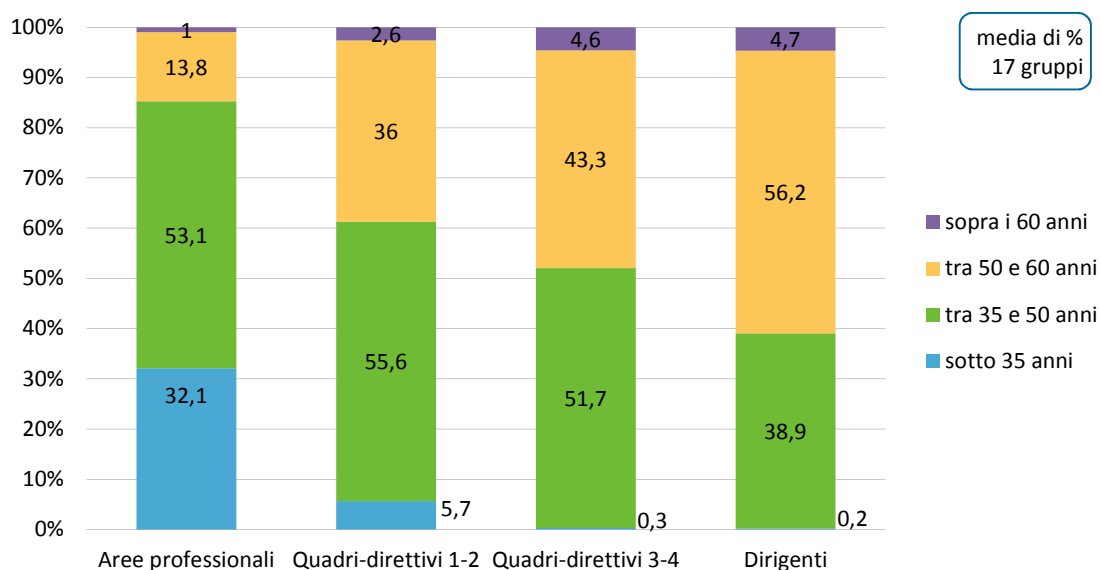
Figura 49 - Personale IT per genere e fascia d'età



Esaminando l'età del personale IT al variare del livello contrattuale, si rileva che i dipendenti sotto i 35 anni costituiscono una presenza significativa solo nelle Aree professionali (32,1%); la percentuale scende bruscamente al 5,7% tra i Quadri-direttivi 1-2 fino ad arrivare allo 0,3% tra i Quadri-direttivi 3-4 e allo 0,2% tra i Dirigenti. Situazione opposta si verifica per gli over 50, la cui presenza è limitata al 14,8% (di cui l'1% con più di 60 anni) nelle Aree professionali e aumenta gradualmente al crescere del livello contrattuale fino a rappresentare il 60,9% (di cui il 4,7% over

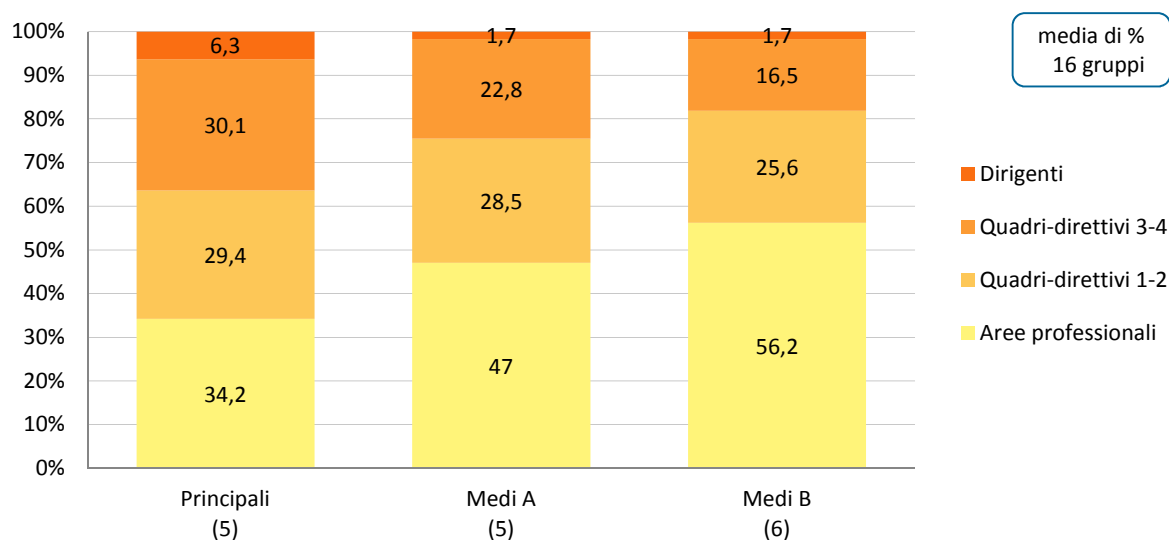
60) tra i Dirigenti (cfr. Figura 50). In Appendice è riportato l'andamento del fenomeno negli anni 2012-2015 (cfr. Figura 106).

Figura 50 - Personale IT per fascia d'età e livello contrattuale



Suddividendo il campione per classe dimensionale³⁹, si conferma ancora una volta che il personale dei gruppi Principali è costituito da dipendenti con livelli contrattuali mediamente più alti rispetto ai gruppi Medi (cfr. Figura 51).

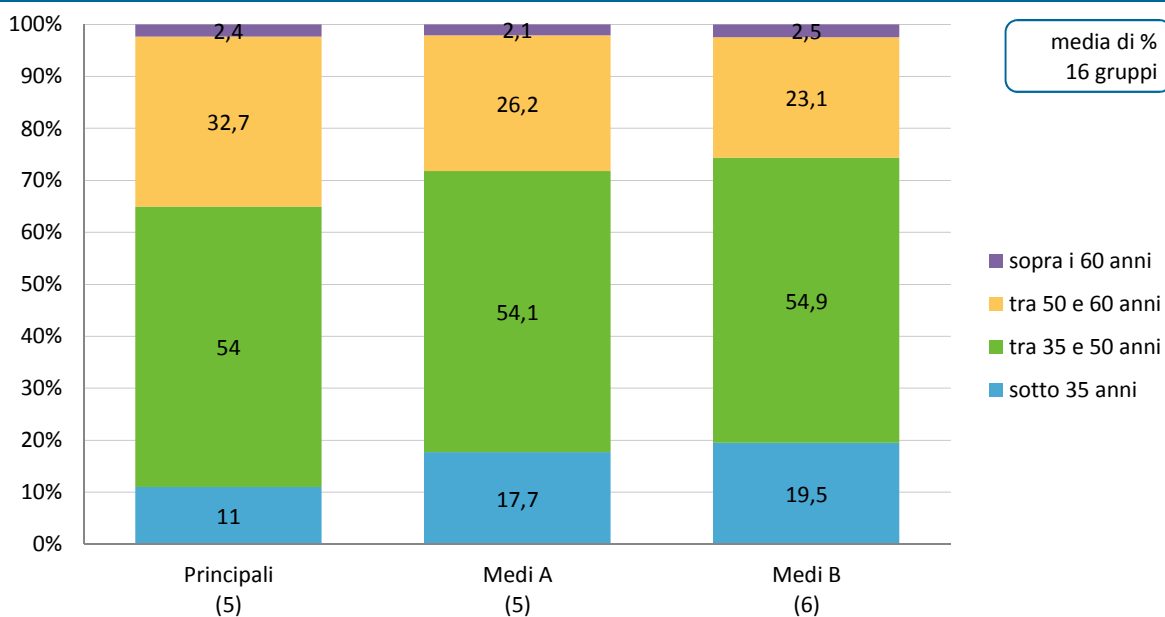
Figura 51 - Personale IT per livello contrattuale per classe dimensionale



Analizzando l'età dei dipendenti in relazione alla classe dimensionale dei gruppi, si osserva che nei gruppi Principali la percentuale media di dipendenti sotto i 35 anni è significativamente inferiore rispetto a quella dei gruppi Medi, mentre le percentuali degli over 60 sono confrontabili (cfr. Figura 52).

³⁹ Dalle elaborazioni per classe dimensionale è stata esclusa la classe Altri, cui appartiene un solo gruppo del campione di riferimento.

Figura 52 - Personale IT per fascia d'età per classe dimensionale

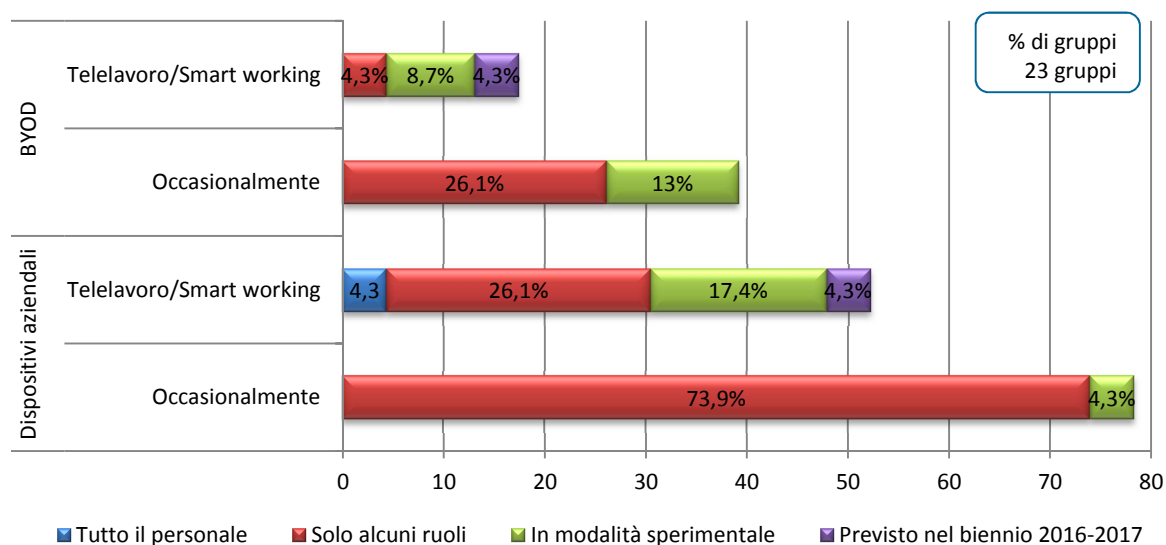


2.5 Nuove modalità di lavoro offerte al personale

Analizzando le possibilità offerte al personale, IT e non IT, di svolgere il lavoro in mobilità, emerge che oltre il 70% dei gruppi consente occasionalmente ai propri dipendenti di operare da remoto tramite dispositivi aziendali, seppur limitatamente ad alcuni ruoli. Percentuali più ridotte si rilevano per il lavoro in mobilità, sempre in modo occasionale, con dispositivi personali (BYOD-Bring Your Own Device).

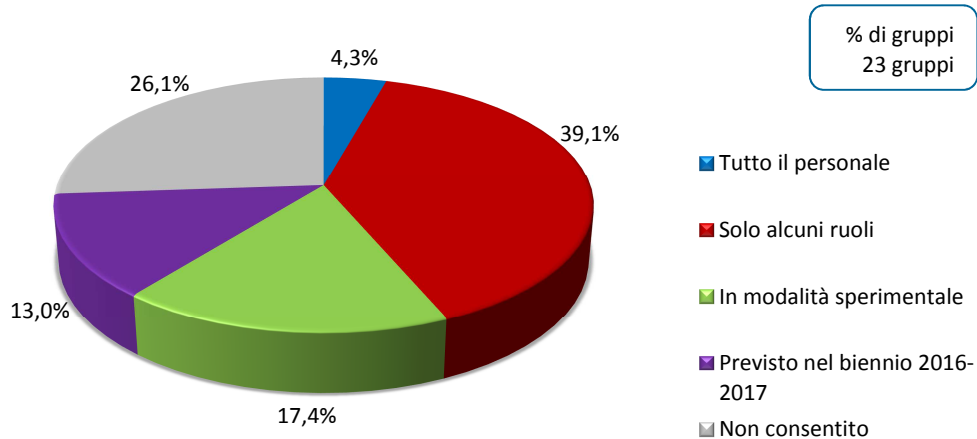
Forme strutturate di telelavoro o di *smart working* con dispositivi aziendali, pur risultando meno diffuse rispetto alla modalità occasionale, evidenziano un significativo interesse da parte dei gruppi: oltre la metà del campione infatti già le adotta o le prevede nel 2016-2017; ancora scarso invece il ricorso al Telelavoro/*Smart working* con dispositivi personali (cfr. Figura 53).

Figura 53 - Lavoro in mobilità del personale (IT e non IT)



Approfondendo il ricorso a modalità di lavoro basate su modello BYOD, sia in sede sia in mobilità, si osserva che solo un gruppo su quattro non lo consente né lo prevede entro il 2017 (cfr. Figura 54).

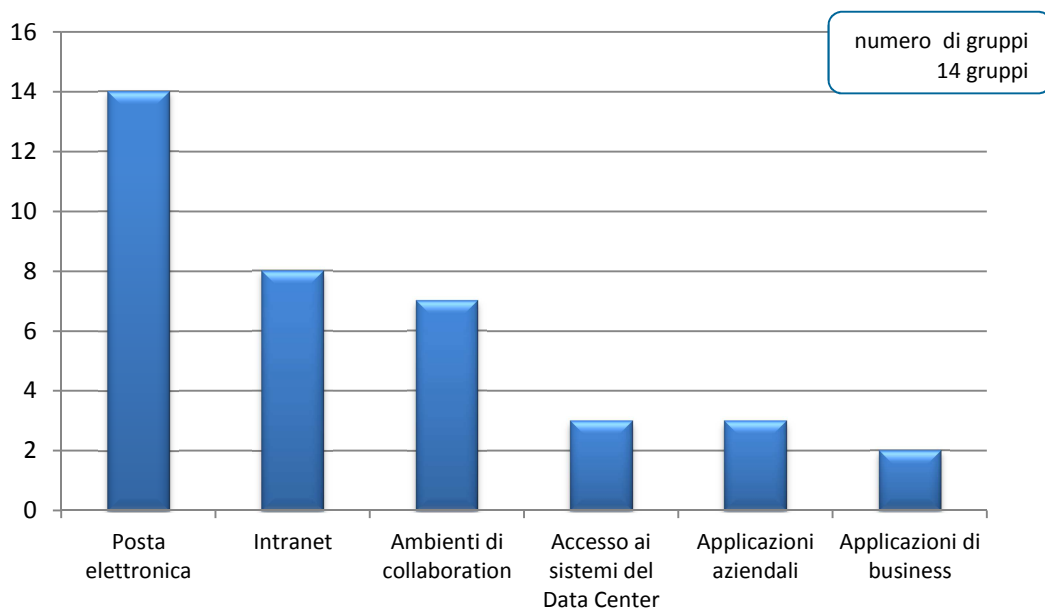
Figura 54 - Lavoro del personale (IT e non IT) in modalità BYOD



In Appendice è riportata l'analisi sul ricorso al lavoro in modalità BYOD per classe dimensionale dei gruppi (cfr. Figura 107).

Tra i servizi resi accessibili ai dipendenti tramite dispositivi personali, emerge la posta elettronica, offerta da tutti i gruppi del campione rispondente. Circa la metà dei gruppi fornisce l'accesso agli ambienti Intranet e *Collaboration*, mentre sono ancora pochi i gruppi che consentono l'accesso ai sistemi del *Data center* o alle Applicazioni aziendali e di *business*.

Figura 55 - Servizi disponibili in modalità BYOD per il personale (IT e non IT)



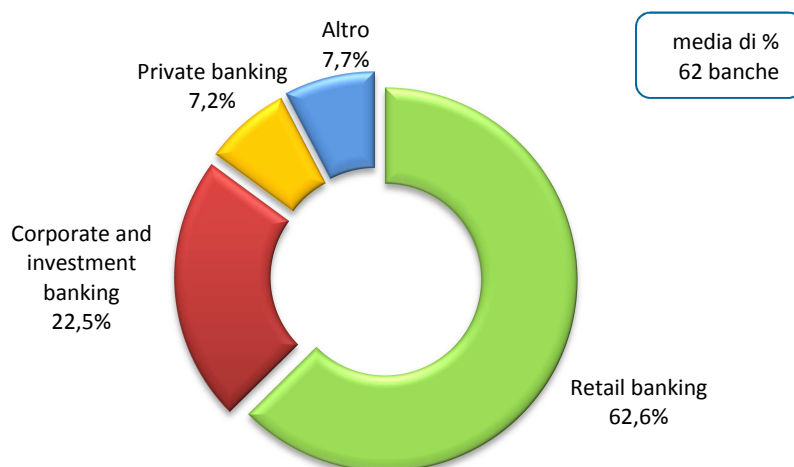
Capitolo 3. Banche individuali

3.1 Profili organizzativi delle banche

Il campione esaminato nell'analisi individuale è costituito da 62 banche, di cui 7 "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non partecipanti alla Rilevazione, che rappresentano il 71,7% dell'intero sistema bancario in termini di fondi intermediati.

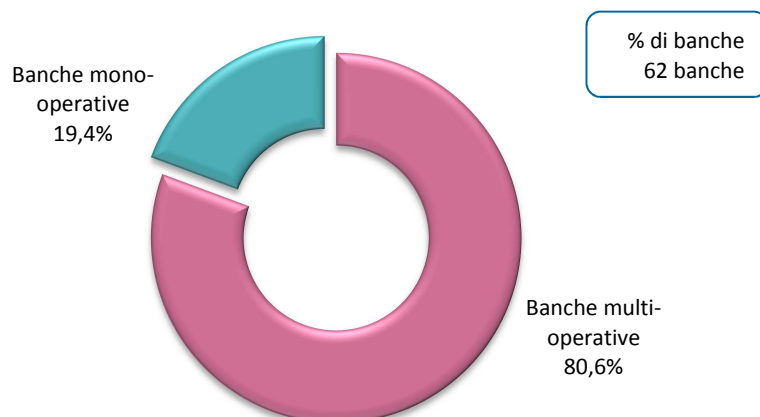
Analizzando l'operatività bancaria del campione, sulla base del margine di intermediazione, emerge che il *retail banking* rappresenta l'attività prevalente, con una percentuale media del 62,6%; seguono, a distanza, il *corporate and investment banking* (22,5%) e il *private banking* (7,2%). Ventisei banche dichiarano di svolgere anche altre attività quali: tesoreria, finanza, attività per clientela istituzionale, finanziamenti a medio-lungo termine, *leasing* e *factoring*, che incidono sull'operatività complessiva per una percentuale media del 7,7% (cfr. Figura 56).

Figura 56 - Operatività delle banche



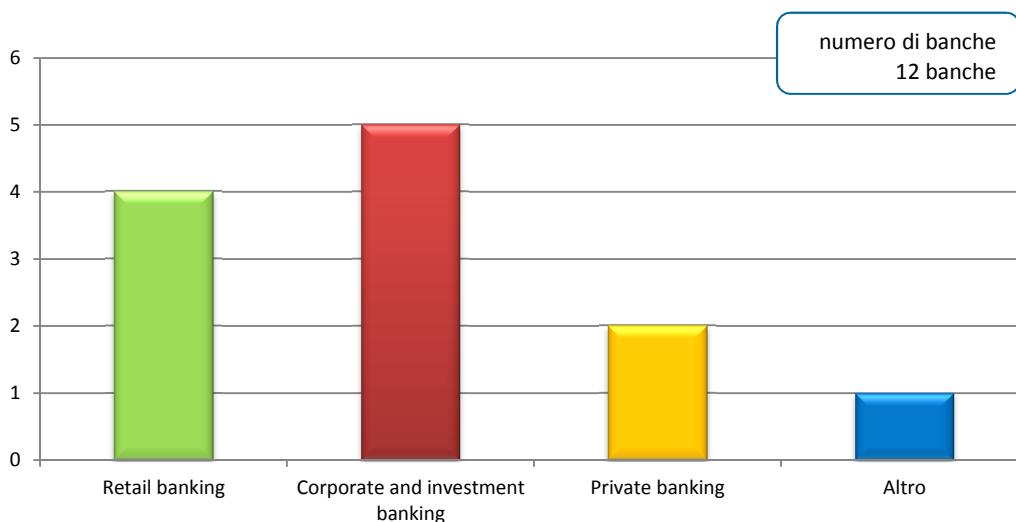
Rispetto al campione totale delle 62 banche, l'80,6% dichiara di svolgere più di una attività, seppure con peso diverso, mentre il restante 19,4% opera in un solo comparto (cfr. Figura 57).

Figura 57 - Ripartizione delle banche in base all'operatività



Tra le banche mono-operative (12), 4 svolgono solo attività di *retail banking*, 5 operano unicamente nel *corporate and investment banking*, 2 nel *private banking* e 1 svolge attività di finanziamento a medio e lungo termine (cfr. Figura 58).

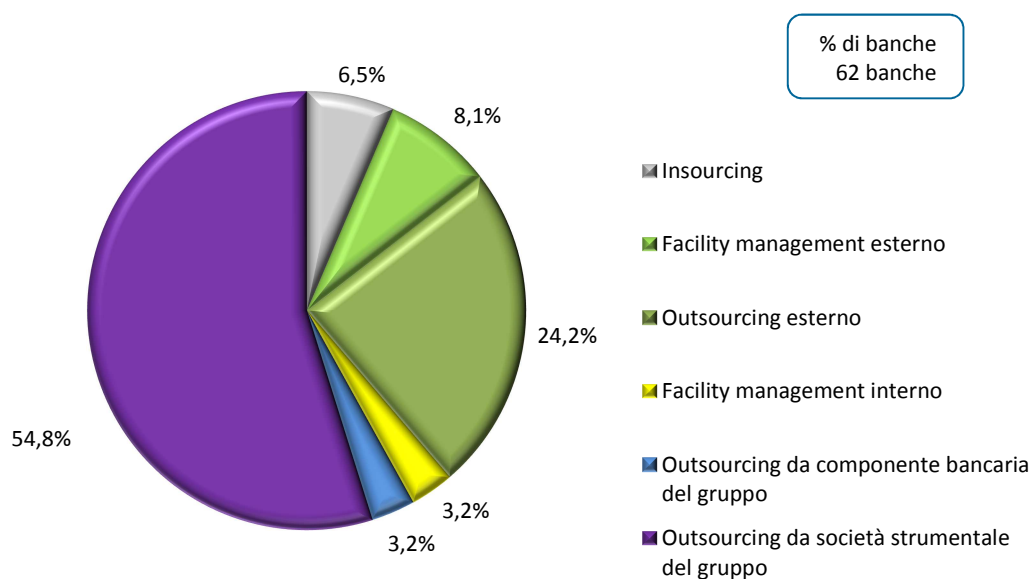
Figura 58 - Attività bancaria delle banche mono-operative



Con riferimento alle modalità di gestione dell'IT, si osserva che poco più del 60% delle banche utilizza servizi IT forniti dal gruppo bancario di appartenenza, sia sotto forma di *outsourcing* (il 54,8% da società strumentale, il 3,2% da componente bancaria) sia come *facility management*⁴⁰ (3,2%). Circa il 32% delle banche ricorre a servizi da società esterna, sia nelle forme di *full outsourcing* (24,2%) sia di *facility management* (8,1%). Solo il 6,5% delle banche gestisce in proprio (*insourcing*) le risorse IT (cfr. Figura 59).

⁴⁰ Software della banca gestito dall'outsourcer sui propri elaboratori.

Figura 59 - Modalità di gestione dell'IT delle banche



3.2 La spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi

Nel 2015 il TCO delle 62 banche del campione individuale si è complessivamente attestato a 3.815 milioni di euro, mentre il valore del *cash out* è pari a 3.907 milioni di euro⁴¹.

Anche per le banche è stato utilizzato il modello di analisi dei costi per “aree tematiche” e per “fattori produttivi”⁴² adottato per i gruppi.

Sono 54 su 62 le banche che hanno effettuato in modo puntuale⁴³ 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.

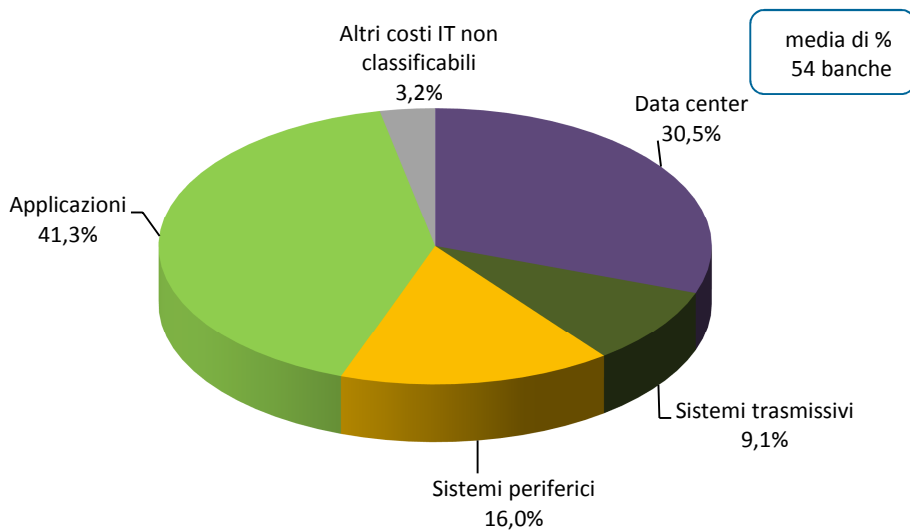
Esaminando le 54 banche che hanno fornito la ripartizione, risulta che Applicazioni, collocata al primo posto, e *Data Center* sono le due aree che assorbono le maggiori quote di spesa, rappresentando complessivamente il 71,8% del totale dei costi IT; seguono Sistemi periferici (16%) e Reti dati (9,1%), confermando il medesimo ordine di rilevanza delle aree tematiche riscontrato per i gruppi (cfr. Figura 60).

⁴¹Si 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.

⁴²Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

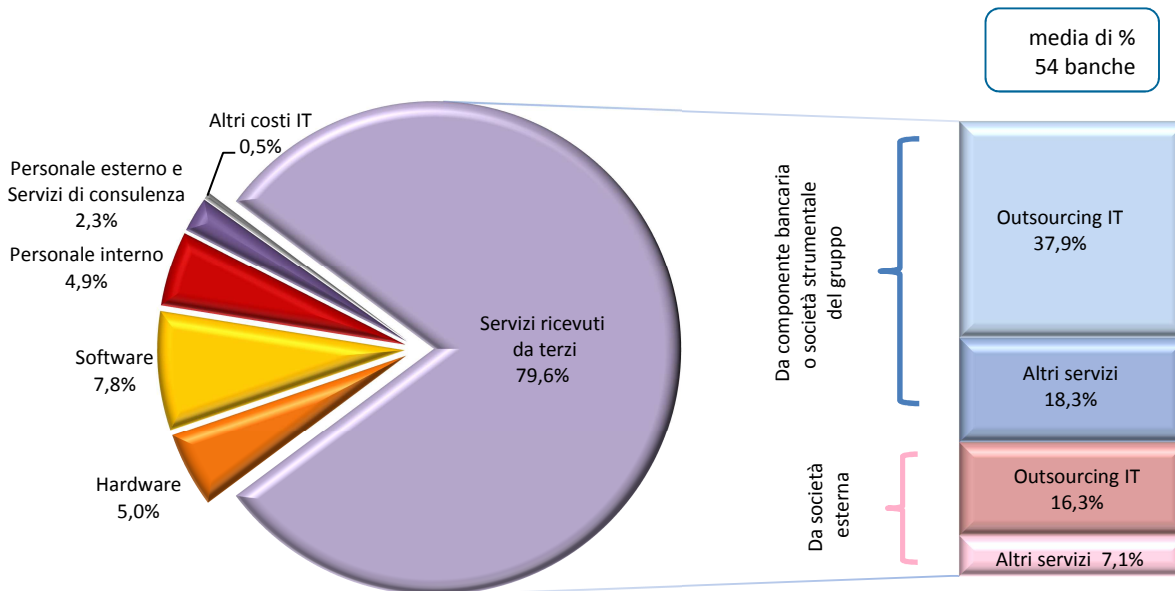
⁴³ Ovvero hanno imputato alla voce “altri costi IT non classificabili” meno del 30% dei complessivi costi IT e hanno effettuato una ripartizione dei costi sufficientemente dettagliata per garantire una significativa rappresentazione del fenomeno.

Figura 60 - TCO delle banche per aree tematiche



Applicando allo stesso campione l’analisi sulla ripartizione dei costi IT per fattori produttivi, si osserva che quasi l’80% del TCO è destinato a Servizi da terzi forniti per il 56,2% da una componente bancaria o società strumentale del gruppo di appartenenza e per il 23,4% da una Società esterna al gruppo (cfr. Figura 61).

Figura 61 - 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 operative⁴⁴ (cfr. Tabella 9).

Gli indicatori sono stati calcolati utilizzando, per le voci “costi IT”⁴⁵, “cash out IT” e “numero dipendenti”⁴⁶, i valori segnalati dalle singole banche nel questionario e, per le voci reddituali, il “numero di sportelli”⁴⁷, il “numero dei rapporti di impieghi e depositi” e il “prodotto bancario lordo”, le segnalazioni di matrice effettuate alla Banca d’Italia.

Le specializzazioni operative e le peculiarità strutturali delle banche “a particolare operatività”⁴⁸, suddivise a loro volta in “private banking” e “corporate e 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 per la gestione dell’IT né, tantomeno, un’indicazione di carattere strategico.

⁴⁴ Per la suddivisione delle banche in classi dimensionali, cfr. par. 4.3 - Campione delle banche individuali.

⁴⁵ Viene utilizzato l’importo al netto dei ricavi.

⁴⁶ Il valore preso a riferimento è la media dei valori mensili. Sono esclusi i dipendenti con mansioni IT.

⁴⁷ Il valore preso a riferimento è la media dei valori trimestrali.

⁴⁸ Cfr. Note metodologiche, par. 4.3. - Campione delle banche individuali.

Tabella 9 - Indicatori: 62 banche individuali (intero campione)

Indicatori di costo IT	Medie 2015							Coefficienti di variazione 2015							Mediane 2015						
	Maggiori (5)	Grandi (10)	Medie (14)	Piccole A (9)	Piccole B (11)	Minori (4)	Part. Oper. (9)	Maggiori (5)	Grandi (10)	Medie (14)	Piccole A (9)	Piccole B (11)	Minori (4)	Part. Oper. (9)	Maggiori (5)	Grandi (10)	Medie (14)	Piccole A (9)	Piccole B (11)	Minori (4)	Part. Oper. (9)
Costi IT/Fondi intermediati (per mille)	1,7	2,1	2,4	1,8	2,7	1,2	0,6	0,48	0,50	0,25	0,21	0,57	0,10	0,51	1,5	2,0	2,3	1,7	2,2	1,2	0,5
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	6,7	6,8	7,8	5,6	7,3	4,5	7,7	0,33	0,33	0,43	0,11	0,28	0,27	0,60	6,1	6,5	6,6	5,6	6,7	4,6	7,0
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	19,5	20,4	26,6	15,8	25,2	9,3	14,1	0,44	0,46	0,55	0,26	0,48	0,20	0,83	15,0	18,7	19,7	14,0	22,5	9,4	10,5
Costi IT/Costi operativi (%)	10,3	10,3	10,9	8,8	12,5	12,4	13,9	0,29	0,29	0,31	0,13	0,54	0,48	0,50	10,3	9,8	9,3	8,8	9,6	13,1	12,6
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di €)	191,1	153,9	128,8	96,9	111,1	-	-	0,45	0,43	0,46	0,17	0,49	-	-	172,9	136,0	106,0	101,8	102,4	-	-
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di €)	16,4	17,1	15,5	11,3	16,4	19,2	-	0,35	0,49	0,43	0,17	0,43	0,55	-	16,4	14,0	12,9	10,8	13,3	25,3	-
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,5	5,6	5,3	4,4	5,7	8,7	14,8	0,32	0,41	0,60	0,26	0,73	0,69	0,80	5,2	4,9	4,5	4,0	4,8	9,4	11,4
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,0	0,9	1,1	1,0	1,5	0,6	0,8	0,50	0,30	0,36	0,26	0,76	0,38	0,73	1,0	0,9	1,0	1,0	1,1	0,5	0,7
Altri indicatori	Medie 2015							Coefficienti di variazione 2015							Mediane 2015						
Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)	2,5	3,1	3,2	3,3	3,5	3,0	2,4	0,15	0,29	0,20	0,19	0,28	0,20	2,51	2,6	3,3	3,4	3,3	3,6	3,1	0,9
Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)*	0,9	1,1	1,0	1,2	1,0	1,4	1,3	0,16	0,33	0,38	0,23	0,41	0,30	0,99	0,9	1,2	1,0	1,3	1,2	1,3	0,6
Costi operativi/Fondi intermediati (%)	1,6	2,0	2,3	2,1	2,5	2,4	1,3	0,22	0,30	0,22	0,21	0,33	0,82	1,92	1,6	2,1	2,4	2,0	2,4	1,8	0,4
Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di €)	10,0	7,1	6,8	6,4	7,6	14,8	-	0,25	0,20	0,42	0,25	0,64	0,44	-	8,7	7,1	5,8	6,3	6,1	16,0	-
Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di €)	116,5	69,1	55,7	54,7	59,1	-	-	0,45	0,16	0,39	0,22	0,64	-	-	97,5	69,6	48,0	59,0	45,6	-	-

* 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 riportati 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 2015 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 23 gruppi. Al fine di meglio evidenziare le scelte strategiche operate all'interno di gruppi il più possibile affini, agli stessi è stata assegnata la classificazione per dimensione operativa⁴⁹.

⁴⁹ Il criterio prevede l'utilizzo, come parametro dimensionale, del "Totale Attivo" (aggregato della Matrice di Vigilanza Consolidata). Nel presente esercizio il Totale attivo (al 31.12.2015) si riferisce al gruppo bancario

Applicando tale classificazione, il campione per l'esercizio 2015 risulta così composto: 5 gruppi Principali, 6 gruppi Medi A, 7 gruppi Medi B (in totale 13 gruppi Medi) e 5 gruppi Altri (cfr. Tabella 10).

La classificazione per modalità di gestione del sistema informatico (modello organizzativo di *sourcing* IT), presente nelle precedenti edizioni, è stata eliminata poiché ritenuta non più rappresentativa.

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 115 del 07/08/1990, 21° aggiornamento - 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 %) ⁵⁰ sono state elaborate solo per le classi con campione significativo (cfr. da Tabella 12 a Tabella 16 in Appendice).

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 > 36 miliardi;
- **Medi B** per totale attivo ≤ 36 miliardi e > 20 miliardi;
- **Altri** per totale attivo ≤ 20 miliardi.

⁵⁰ I valori riportati sono arrotondati al secondo decimale; i valori inferiori all'unità con cifre significative oltre il secondo decimale sono indicati con "0"; il valore zero è invece rappresentato dall'assenza di dati numerici.

Tabella 10 - Classificazione dei gruppi per dimensione

5 gruppi Principali	
1030	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
2008	Gruppo UniCredit
3069	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
3111	Gruppo Unione di Banche Italiane – UBI Banca
5034	Gruppo Banco Popolare
6 gruppi Medi A	
1005	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
5387	Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna
5584	Gruppo Bipiemme – Banca Popolare di Milano
5728	Gruppo bancario Banca Popolare di Vicenza
6230	Gruppo bancario Cariparma Crédit Agricole
10631	Gruppo bancario Mediobanca
7 gruppi Medi B	
3030	Gruppo bancario DEXIA Crediop
3032	Credito Emiliano – CREDEM
3104	Gruppo Deutsche Bank
5035	Gruppo bancario Veneto Banca
5216	Gruppo Credito Valtellinese
5696	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
6175	Gruppo CARIGE
5 gruppi Altri	
3311	Gruppo Banca Sella
3440	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
6085	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti
6270	Gruppo Cassa di Risparmio di Ravenna
20052	Gruppo bancario Unipol Banca

4.3 Campione delle banche individuali

Per la Rilevazione economica 2015 sono stati mantenuti gli stessi criteri di classificazione utilizzati negli anni precedenti⁵¹.

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 banche specializzate nel credito a medio e lungo termine, nel *private banking*, nell'*investment banking* e nel credito al consumo. Per l'esercizio 2015, tale classe è stata ulteriormente suddivisa in due sottoclassi per prevalente tipologia operativa (“*Private Banking*” e “*Corporate and Investment Banking*”).

In sintesi, le banche sono state suddivise nelle seguenti classi: “Maggiori”, “Grandi”, “Medie”, “Piccole A”, “Piccole B”, “Minori” e “A particolare operatività” (distinte nelle sottoclassi “*Private Banking*” e “*Corporate and Investment Banking*”) (cfr. Tabella 11).

Le tabelle di ripartizione del TCO (medie di %)⁵² sono state elaborate solo per le classi con campione significativo (cfr. da Tabella 17 a in Tabella 23 in Appendice).

Tabella 11 - Classificazione delle banche per dimensione

5 banche Maggiori	
1005	Banca Nazionale del Lavoro
1030	Banca Monte dei Paschi di Siena
2008	UniCredit
3069	Intesa Sanpaolo
5034	Banco Popolare
10 banche Grandi	
1010	Banco di Napoli
3032	Credito Emiliano
3104	Deutsche Bank
3111	UBI Banca
5035	Veneto Banca
5387	Banca Popolare dell'Emilia Romagna
5428	Banca Popolare di Bergamo

⁵¹ Tali 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.

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

- 5584** Banca Popolare di Milano
- 5728** Banca Popolare di Vicenza
- 6230** Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza

14 banche Medie

- 1015** Banco di Sardegna
- 3015** Finecobank
- 3067** Banca Carime
- 3127** Unipol Banca
- 3268** Banca Sella
- 3500** Banco di Brescia
- 5048** Banca Popolare Commercio e Industria
- 5216** Credito Valtellinese
- 5308** Banca Popolare di Ancona
- 5696** Banca Popolare di Sondrio
- 6160** Banca CR Firenze
- 6175** Banca CARIGE
- 6225** Cassa di Risparmio del Veneto
- 6906** Banca Regionale Europea

9 banche Piccole A

- 3440** Banco di Desio e della Brianza
- 5748** Banca dell'Adriatico
- 5787** Banca Apulia
- 6010** Carispa di Forlì e della Romagna
- 6085** Cassa di Risparmio di Asti
- 6120** Cassa di Risparmio di Cesena
- 6270** Cassa di Risparmio di Ravenna
- 6315** Casse di Risparmio dell'Umbria
- 6385** Cassa di Risparmio in Bologna

11 banche Piccole B

- 3083** IW Bank
- 3244** Banca di Valle Camonica
- 3311** Banca Sella Holding
- 3332** Banca Passadore & C.
- 3359** Banca Prossima
- 5132** Banca Nuova

5156 Banca di Piacenza

5676 Banca di Sassari

6260 Cassa di Risparmio di Pistoia e della Lucchesia

6340 Cassa di Risparmio del Friuli Venezia Giulia

6370 Cassa di Risparmio di Volterra

4 banche Minori

3425 Banco di Credito P. Azzoaglio

3442 Wise Dialog Bank

3493 Cassa Centrale Raiffeisen dell'Alto Adige

3110 Farbanca

3 banche a Particolare Operatività - Private Banking

3239 Intesa Sanpaolo Private Banking

3296 Banca Fideuram

3488 Cassa Lombarda

6 banche a Particolare Operatività – Corporate and Investment Banking

3030 Dexia Crediop

3210 Mps Leasing Factoring

3249 Banca IMI

10631 Mediobanca – Banca di Credito Finanziario

10637 Mediocredito Italiano

10643 Mps Capital Services Banca per le Imprese

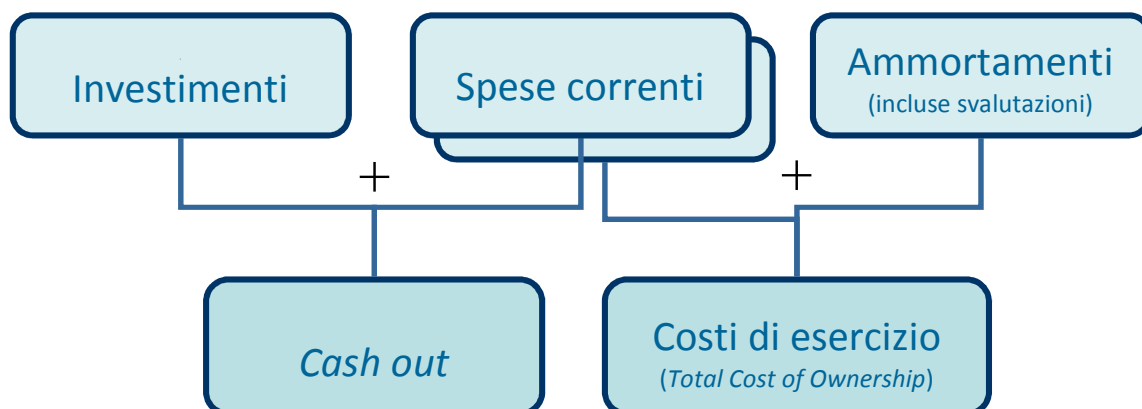
4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT

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

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

La Figura 62 illustra i rapporti esistenti tra le varie tipologie di costi IT.

Figura 62 - 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 sistema e del software applicativo, per sviluppo e manutenzione evolutiva e correttiva;
- **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 ed eseguito sui propri elaboratori), di *outsourcing* del sistema informatico, di personale esterno e di consulenza professionale;
- **Altri costi IT.**

4.4.2 Aree tematiche

Le aree tematiche individuate sono:

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

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

Figura 63 – Rappresentatività del campione per fondi intermediati - perimetro CIPA

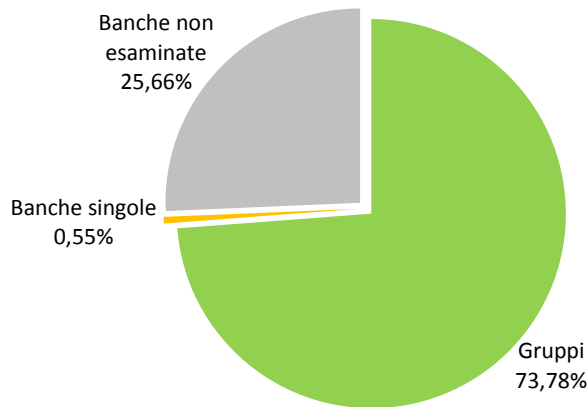


Figura 64 - Rappresentatività del campione per sportelli e dipendenti - perimetro CIPA

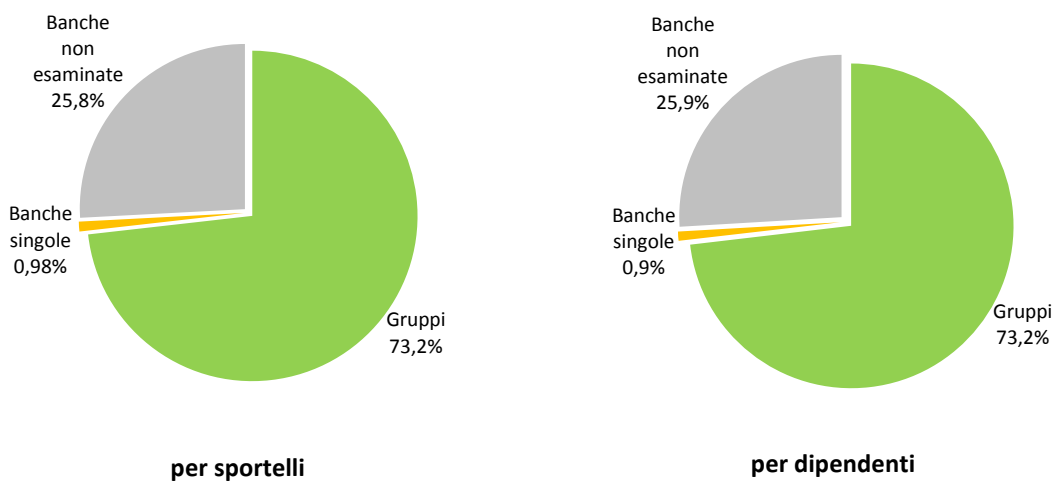


Figura 65 - Attività bancaria per classe dimensionale

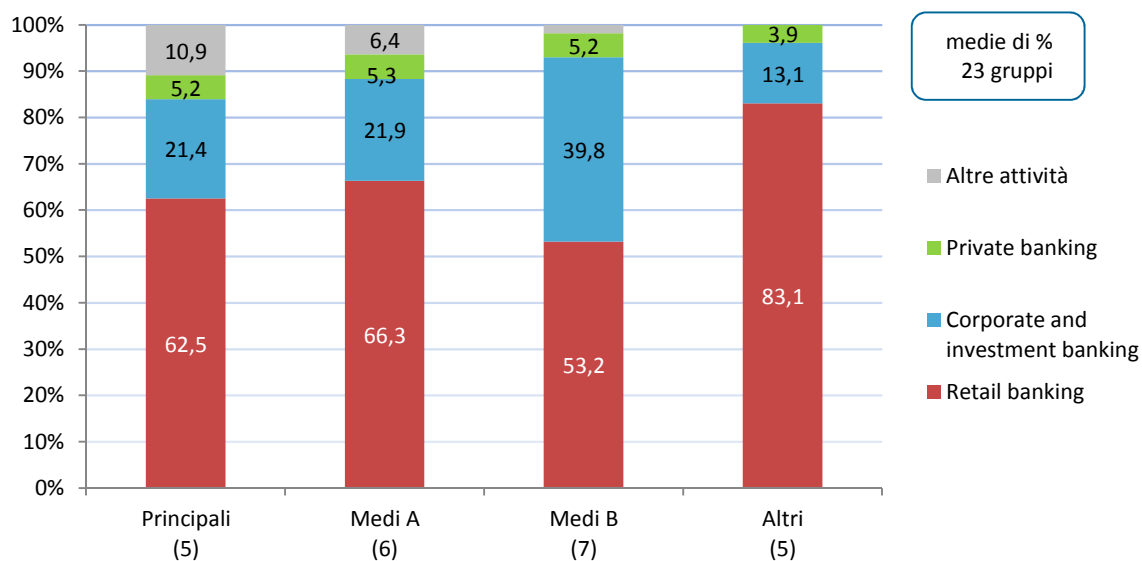


Figura 66 - Fasce di variazione 2015/2014 del TCO per classe dimensionale

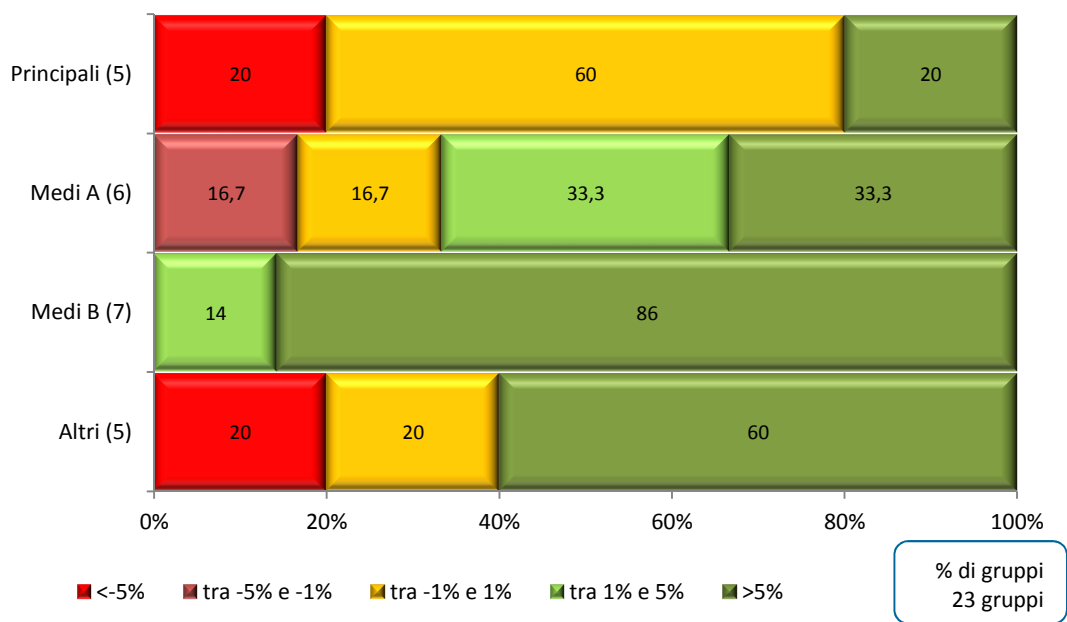


Figura 67 - Variazione tra previsione e consuntivo 2015 del TCO individuale

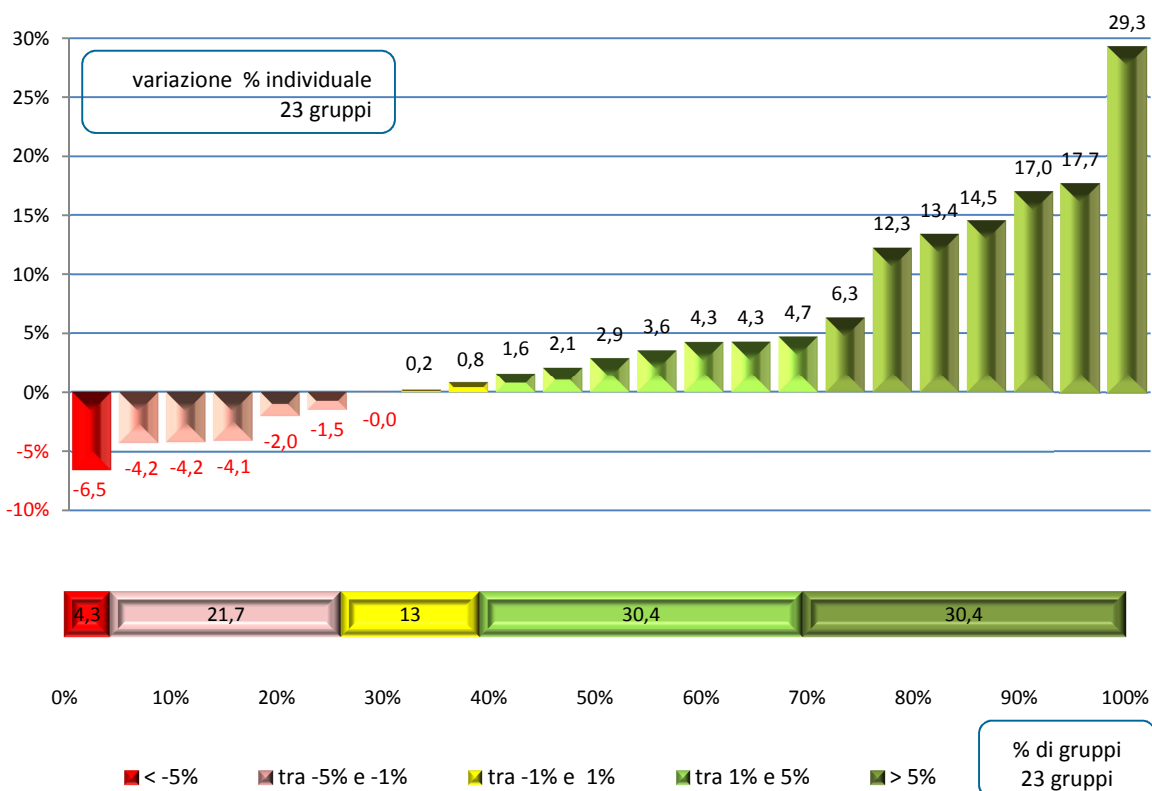


Figura 68 - Ripartizione media dei costi di integrazione per aree tematiche

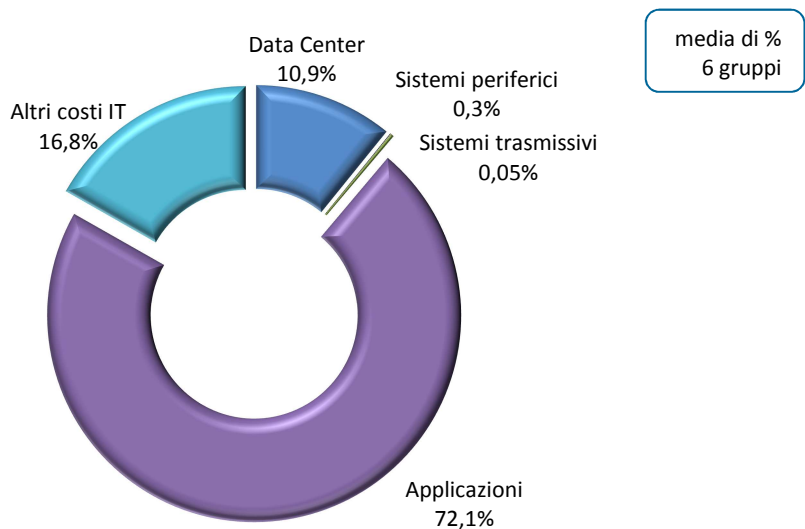


Figura 69 - TCO per aree tematiche: gruppi Principali

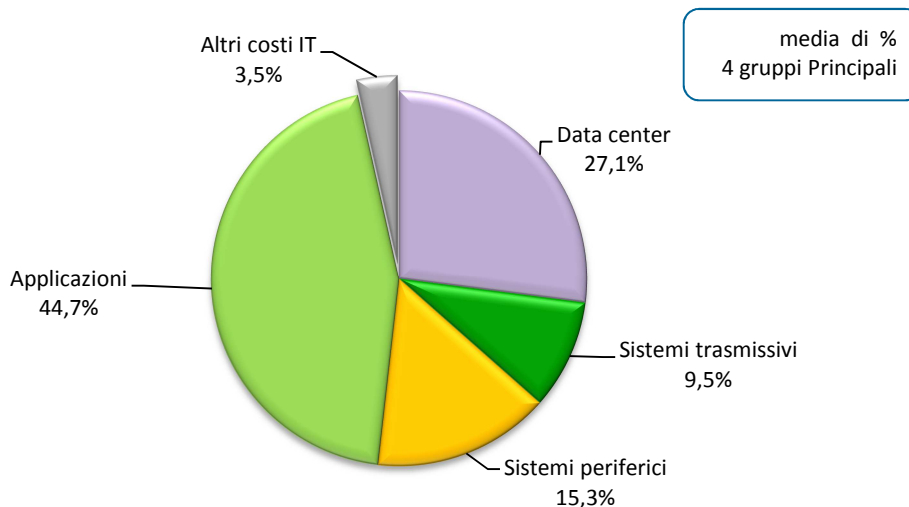


Figura 70 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi A

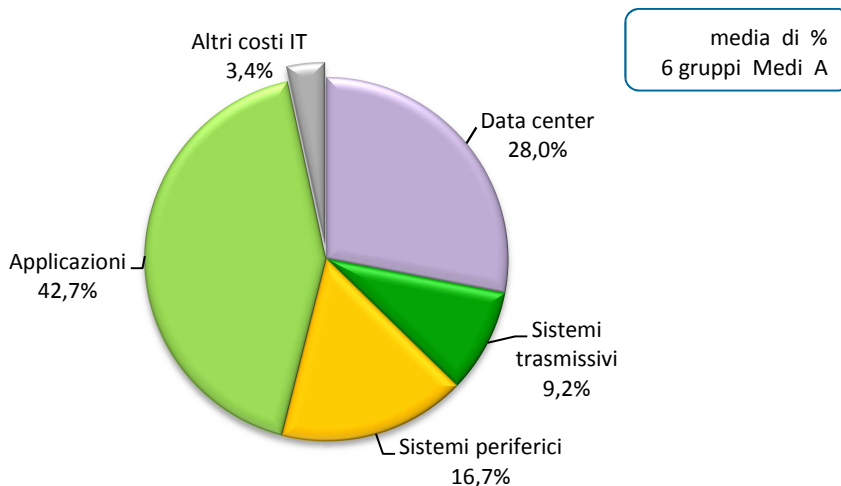


Figura 71 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi B

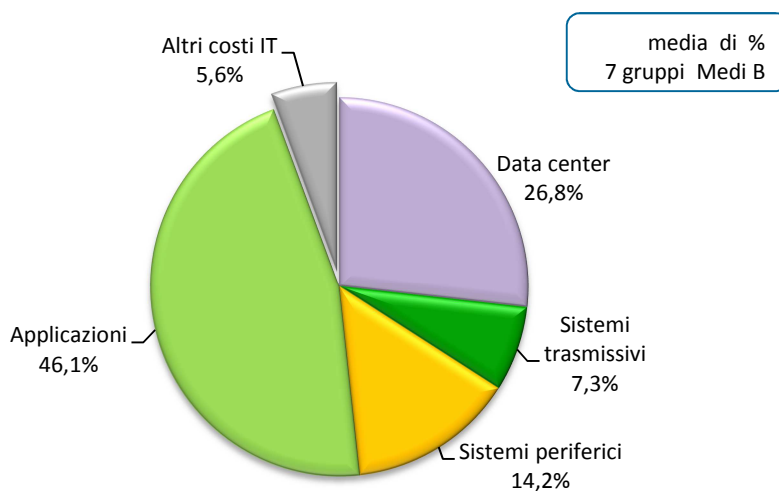


Figura 72 - Confronto tra TCO e cash out IT per aree tematiche: gruppi Principali

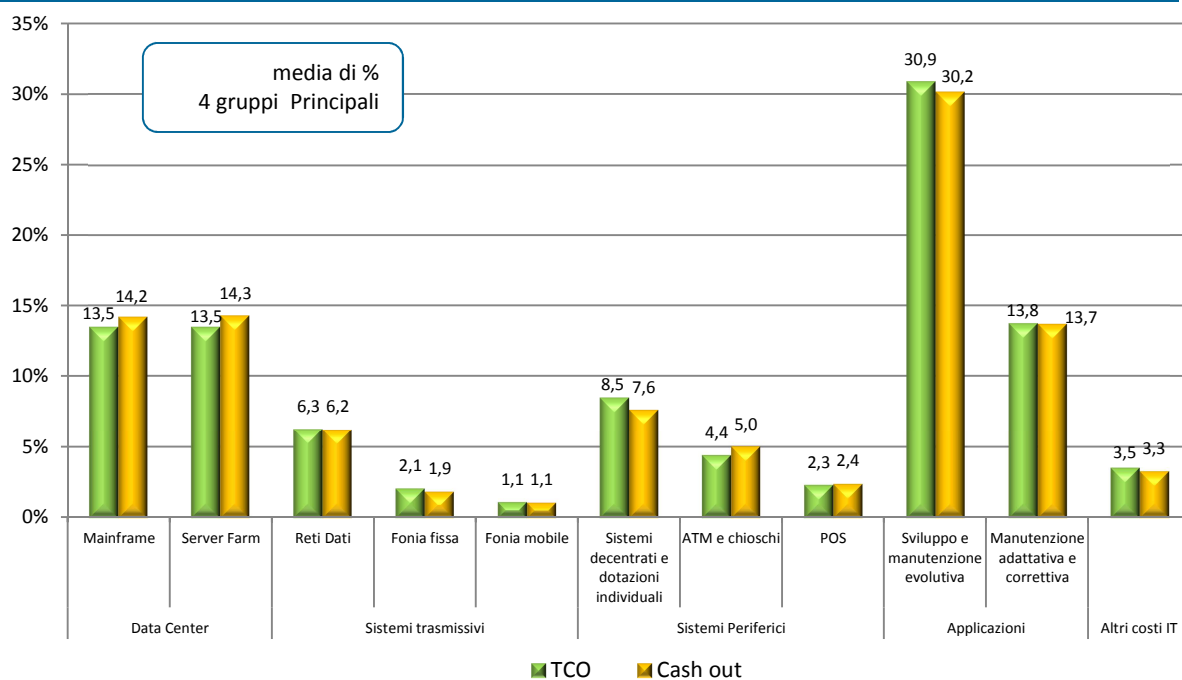


Figura 73 - Confronto tra TCO e cash out IT per aree tematiche: gruppi Medi A

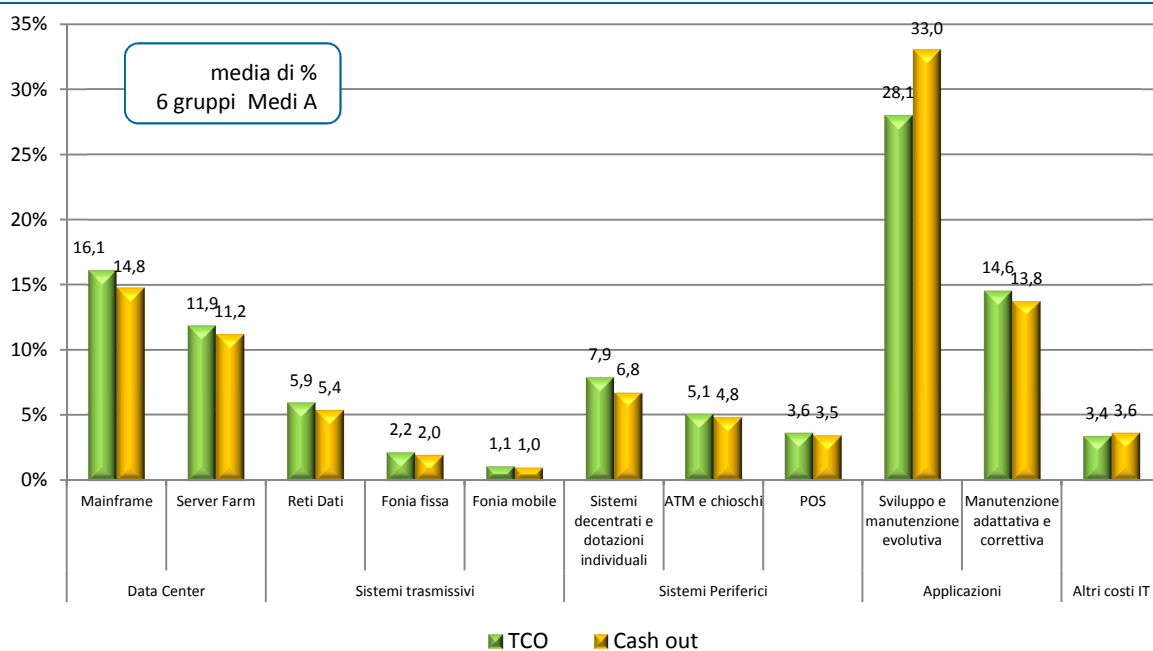


Figura 74 - Confronto fra TCO e cash out IT per aree tematiche: gruppi Medi B

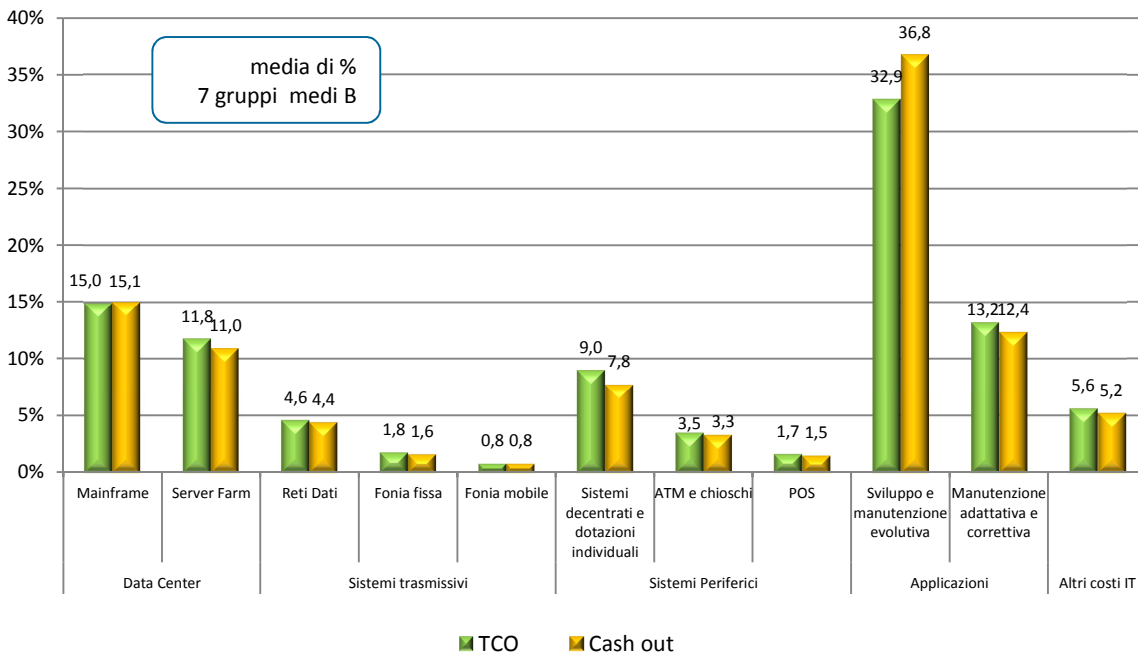


Figura 75 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali

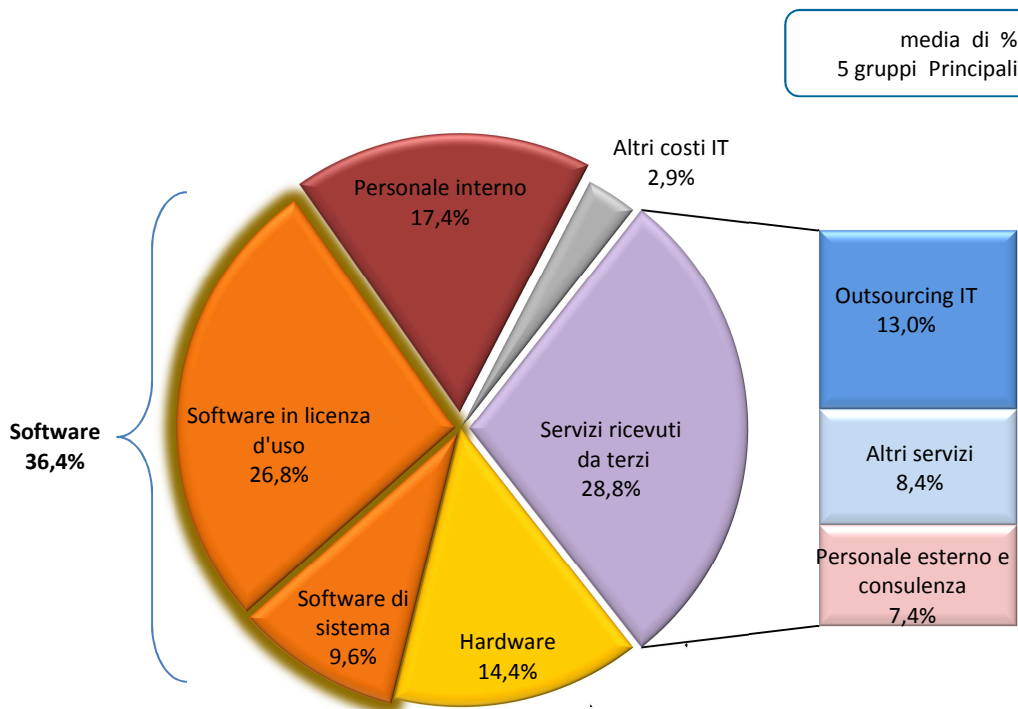


Figura 76 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi

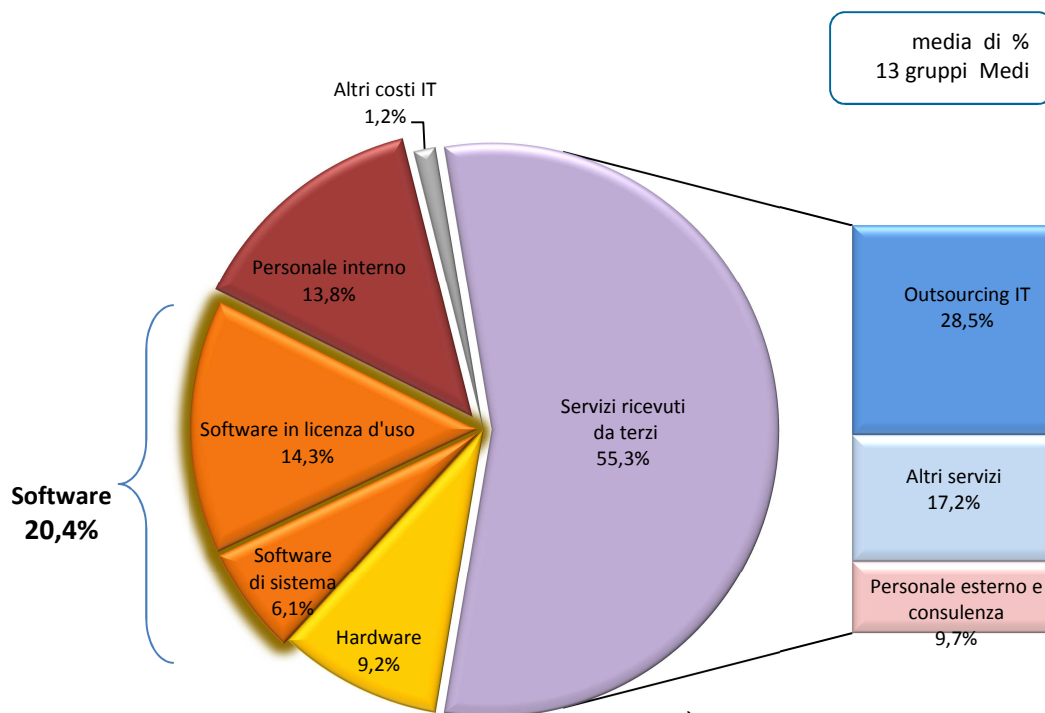


Figura 77 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi A

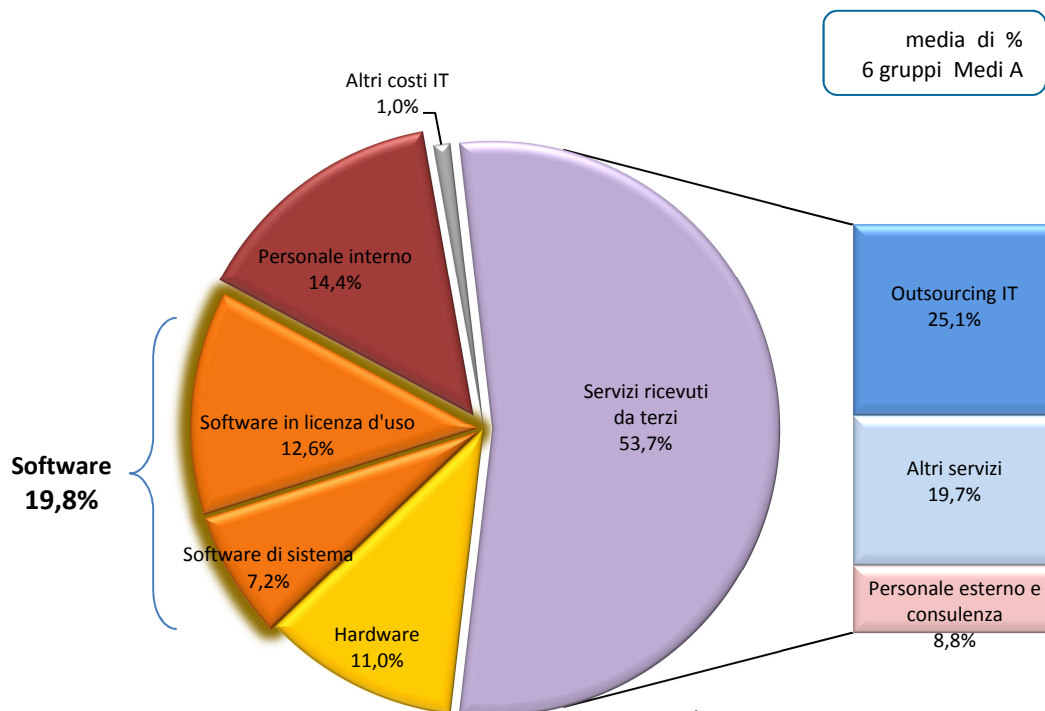


Figura 78 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi B

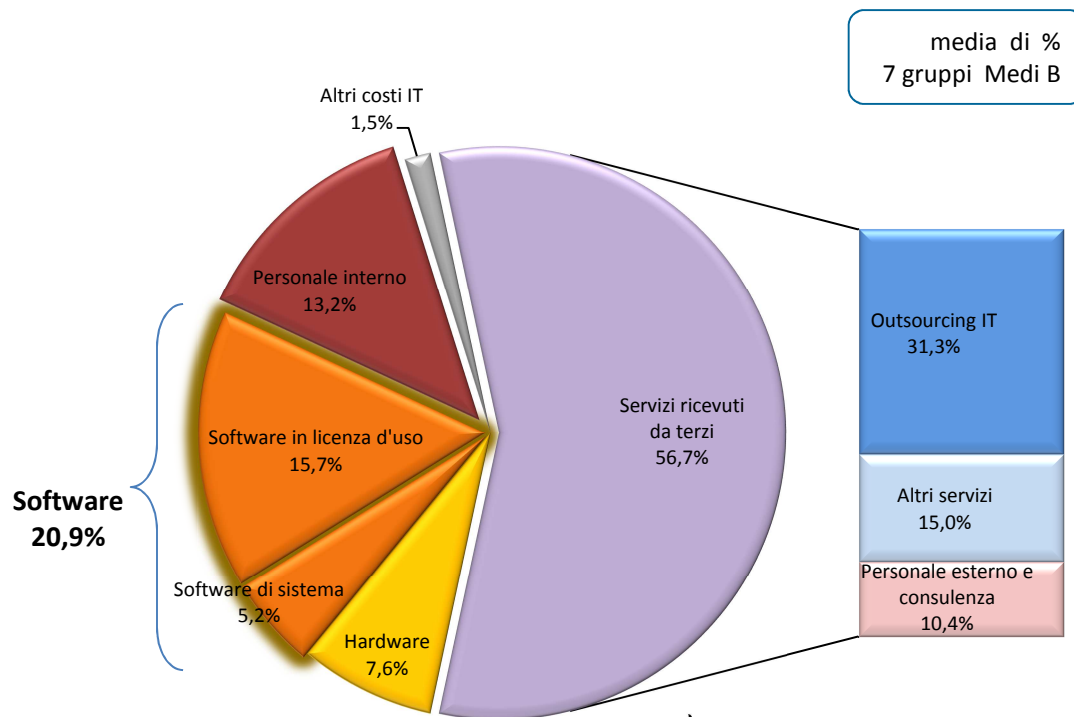


Figura 79 - TCO per fattori produttivi: gruppi Altri

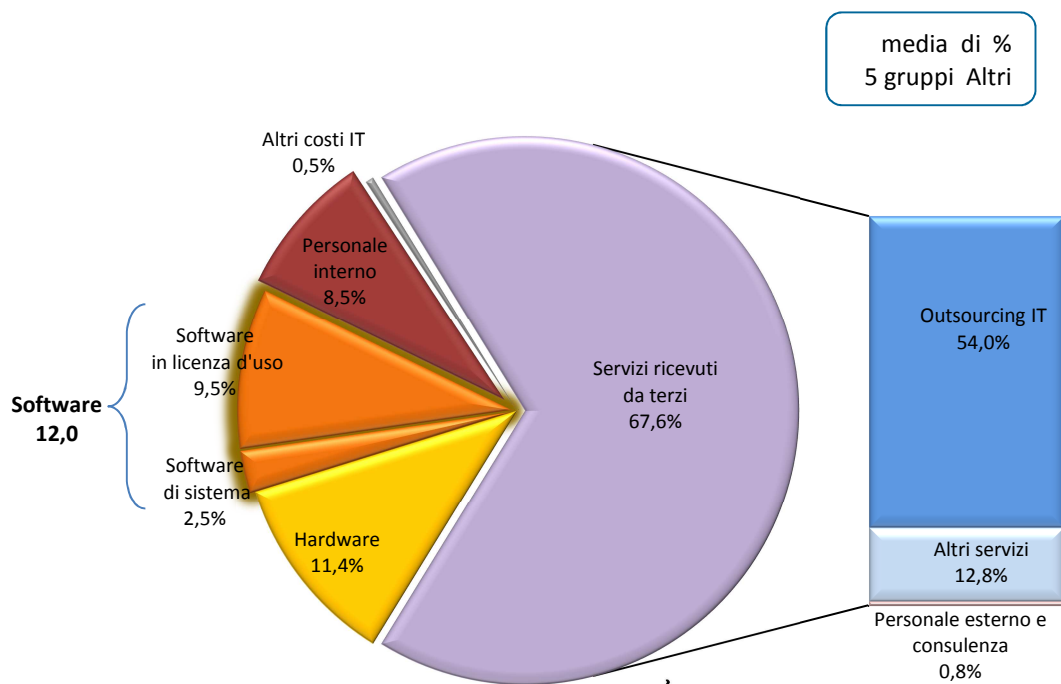


Figura 80 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Principali

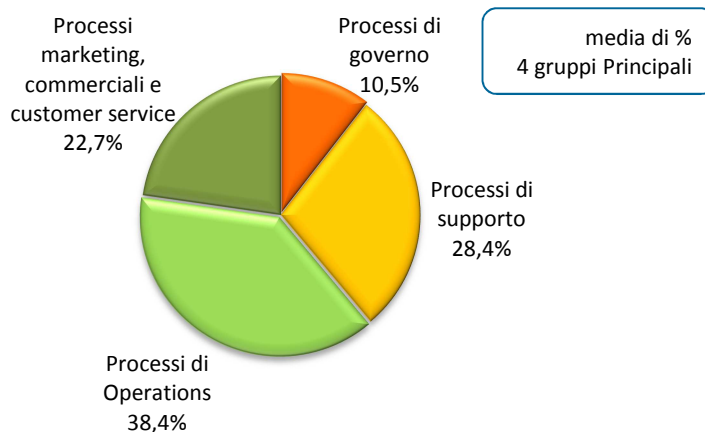


Figura 81 - Cash out IT per processi: gruppi Principali

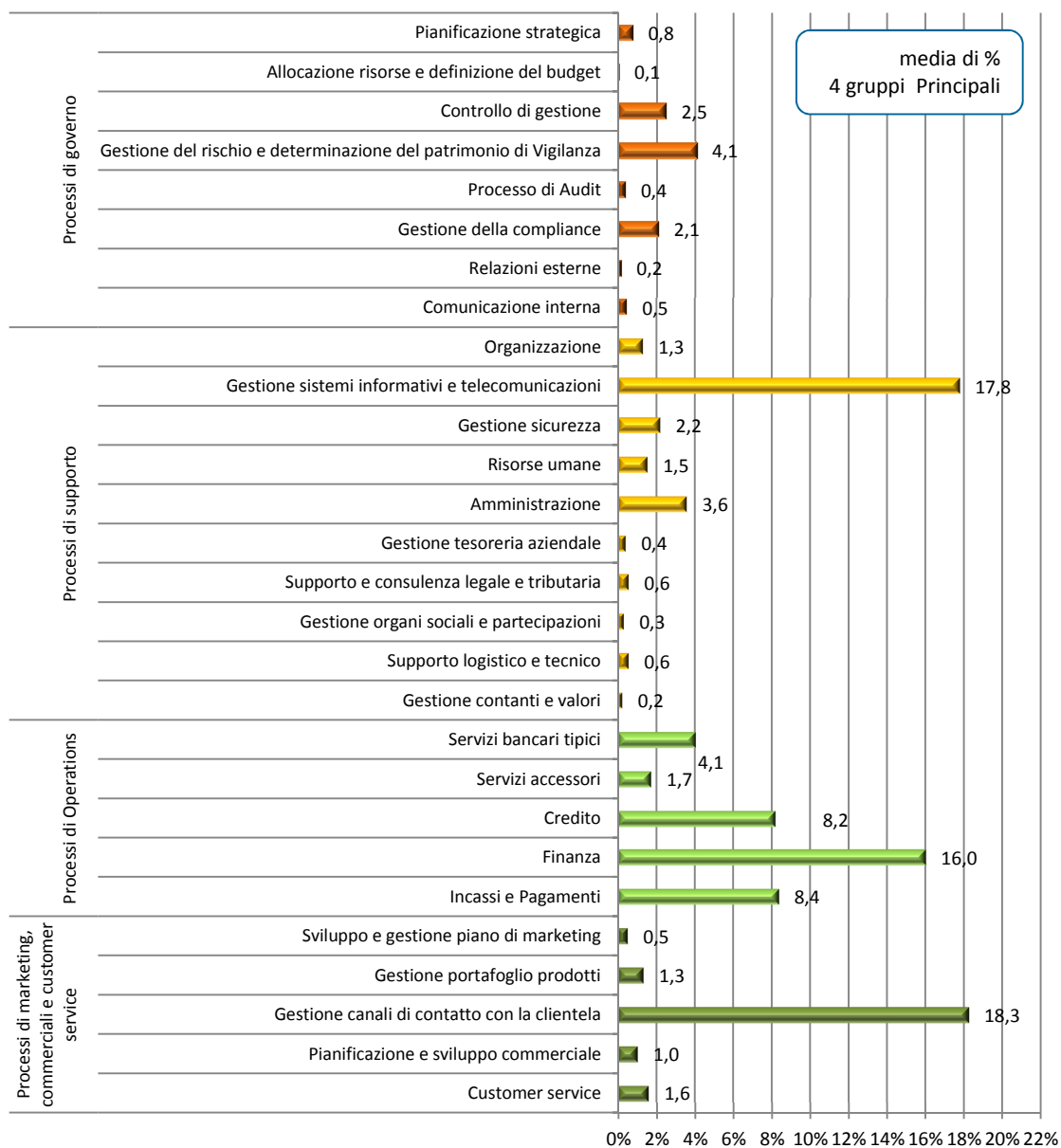


Figura 82 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Medi

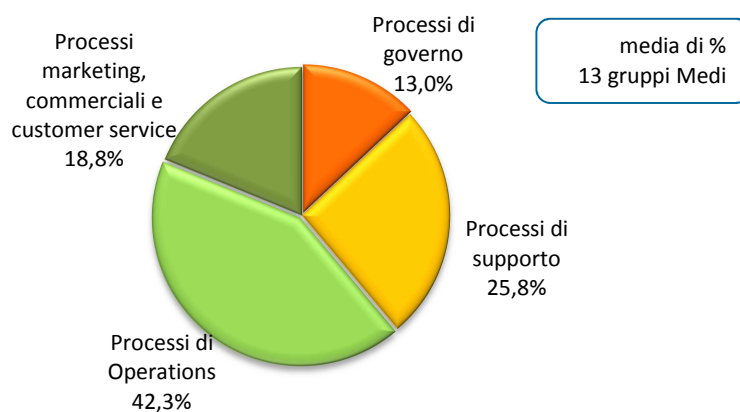


Figura 83 - Cash out IT per processi: gruppi Medi

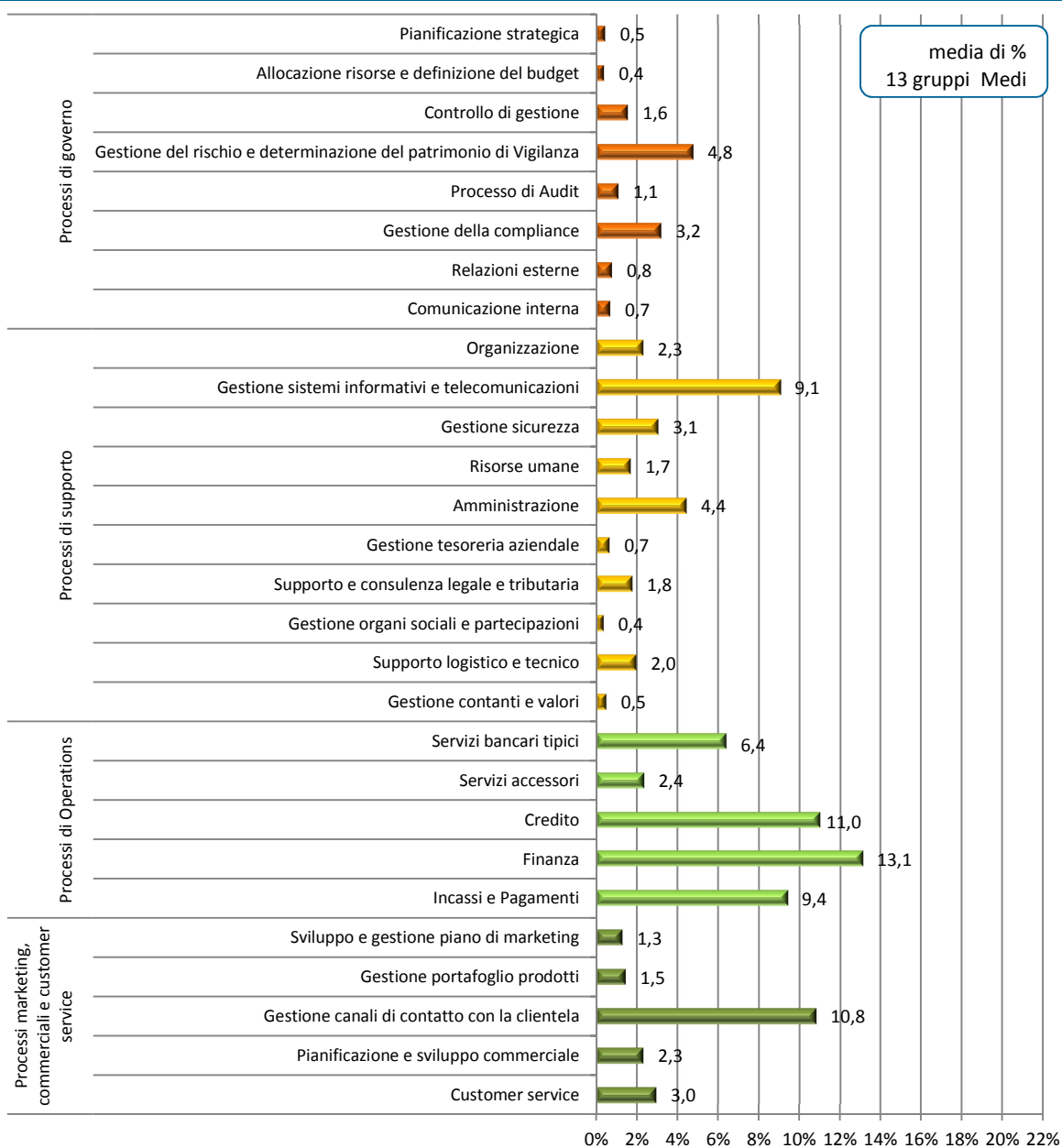


Figura 84 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Medi A

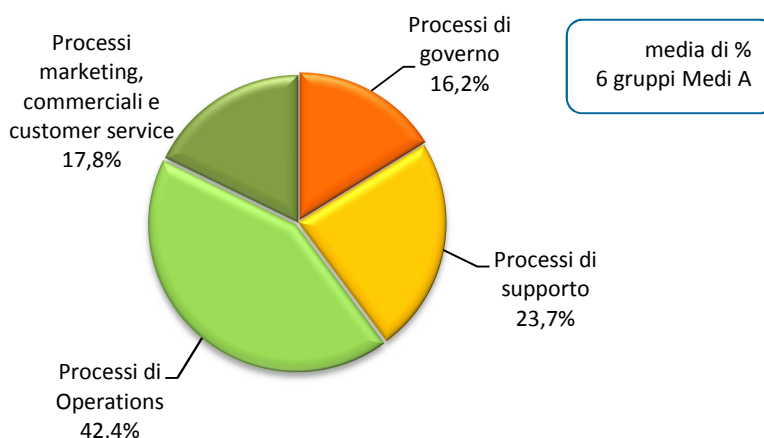


Figura 85 - Cash out IT per processi: gruppi Medi A

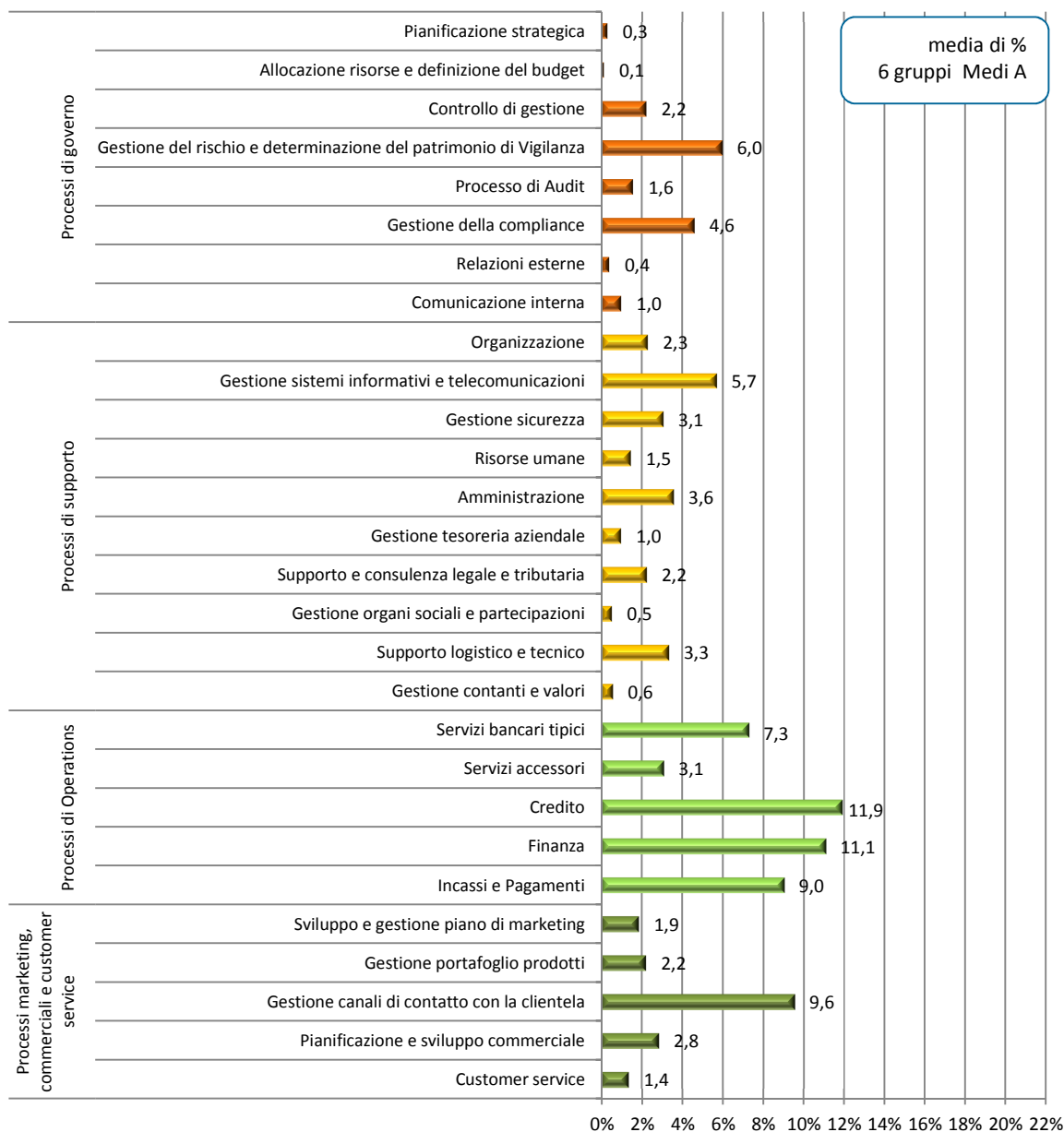


Figura 86 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Medi B

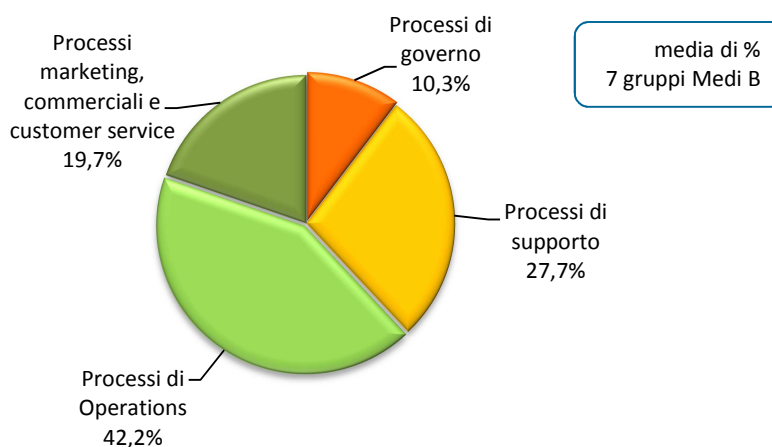


Figura 87 - Cash out IT per processi: gruppi Medi B

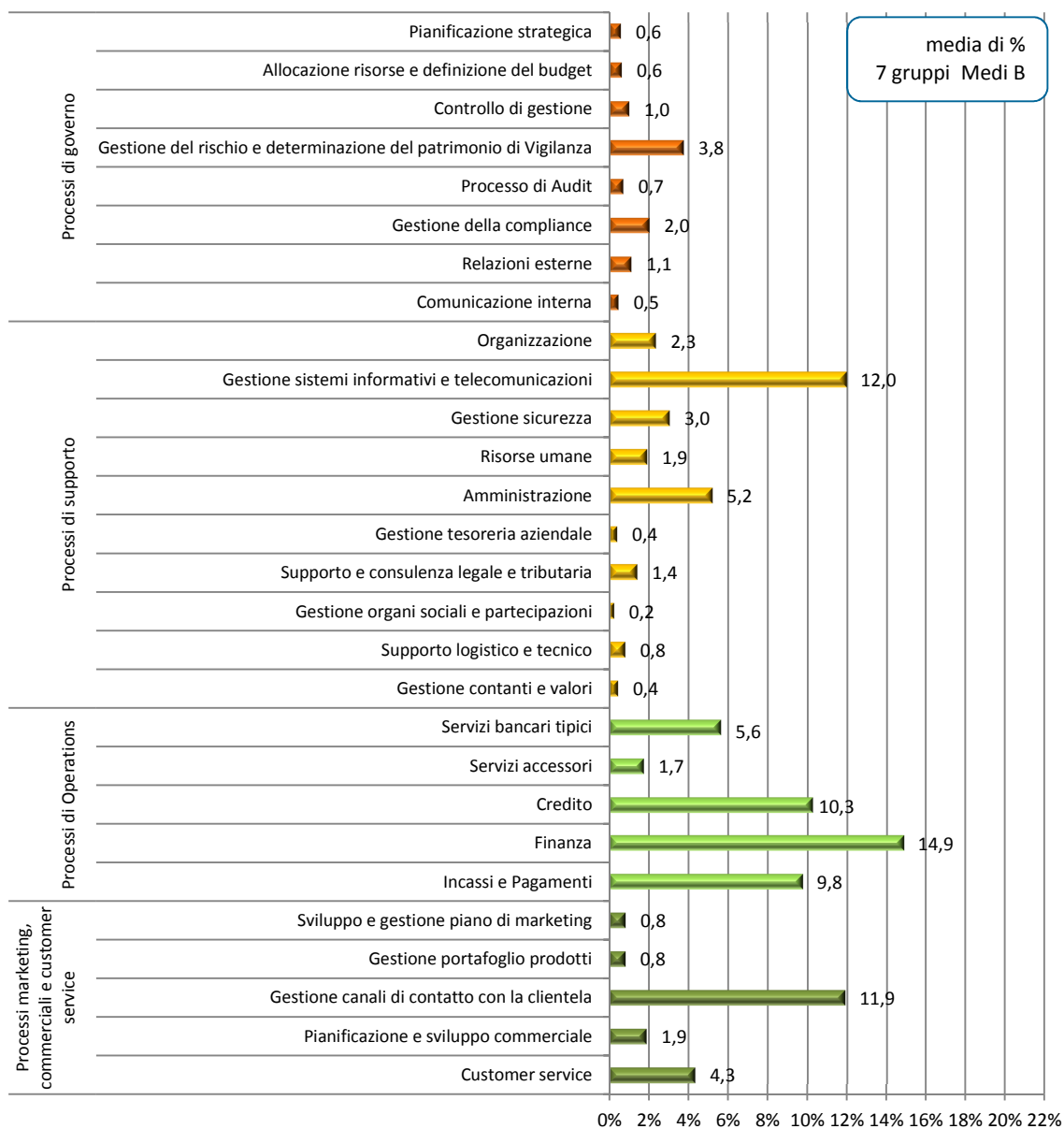


Figura 88 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Altri

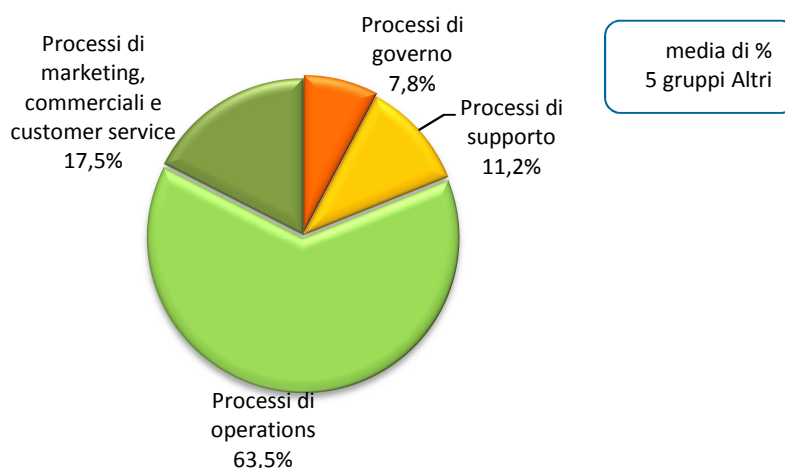


Figura 89 - Cash out IT per processi: gruppi Altri

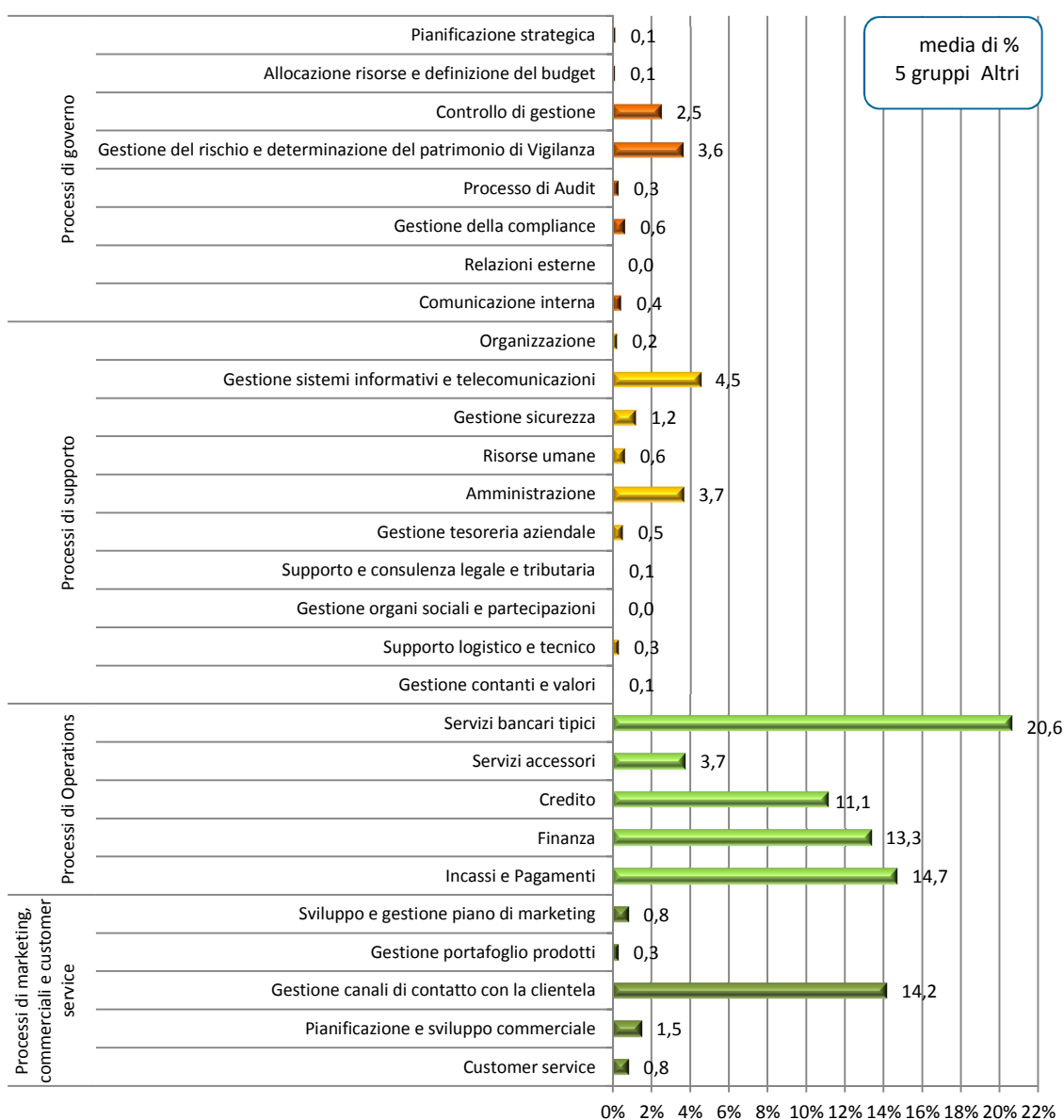


Figura 90 - Distribuzione percentuale dei gruppi in base al *cash out* IT per la *compliance*

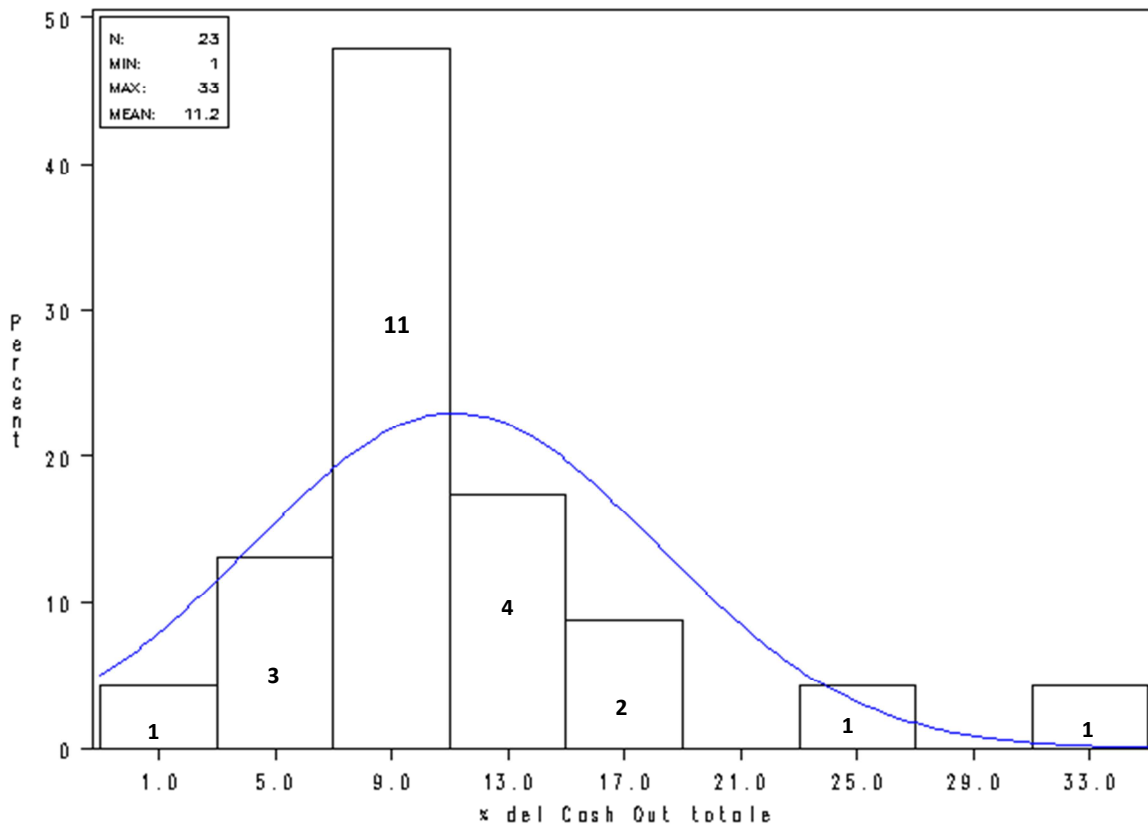


Figura 91 - Iniziative progettuali per interventi di *compliance*: gruppi Principali

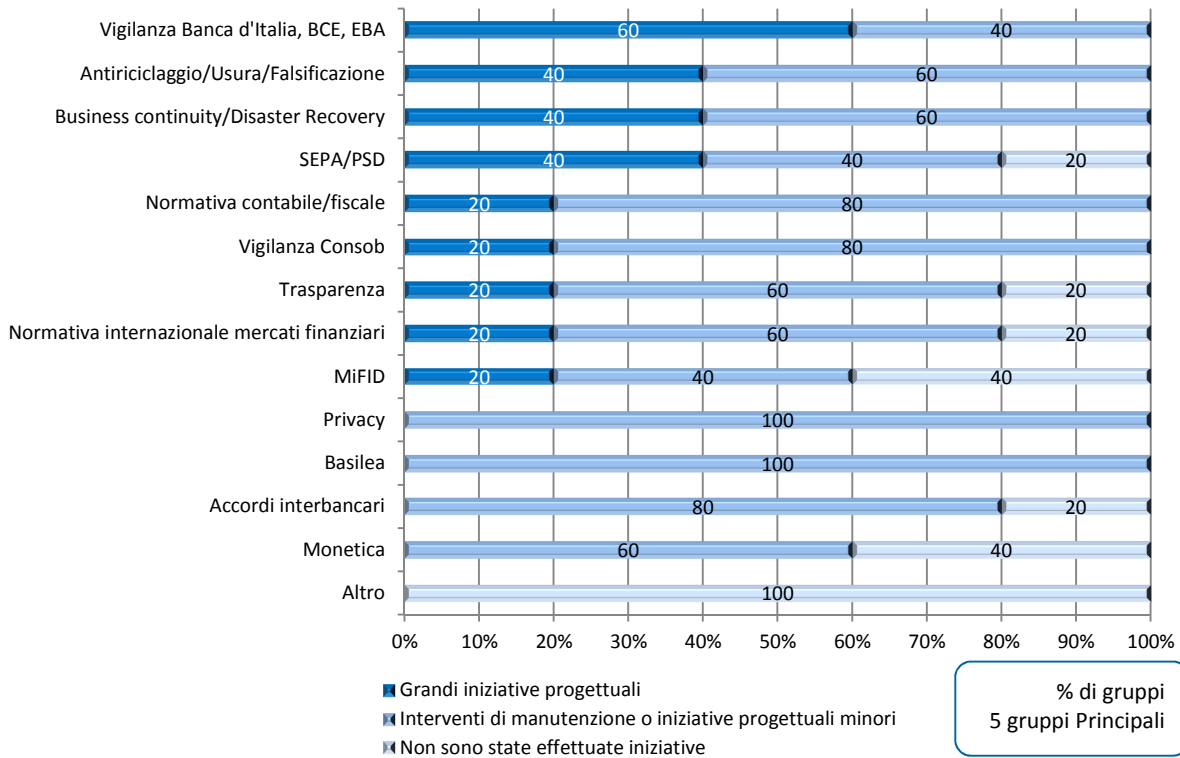


Figura 92 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Medi A

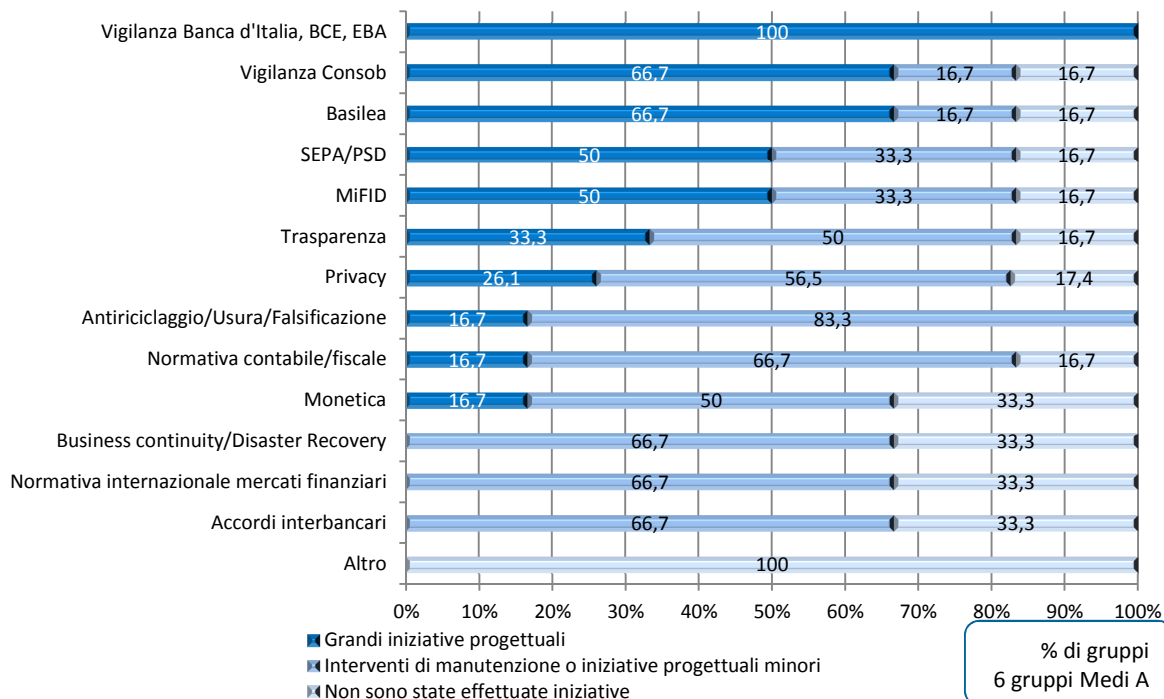


Figura 93 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Medi B

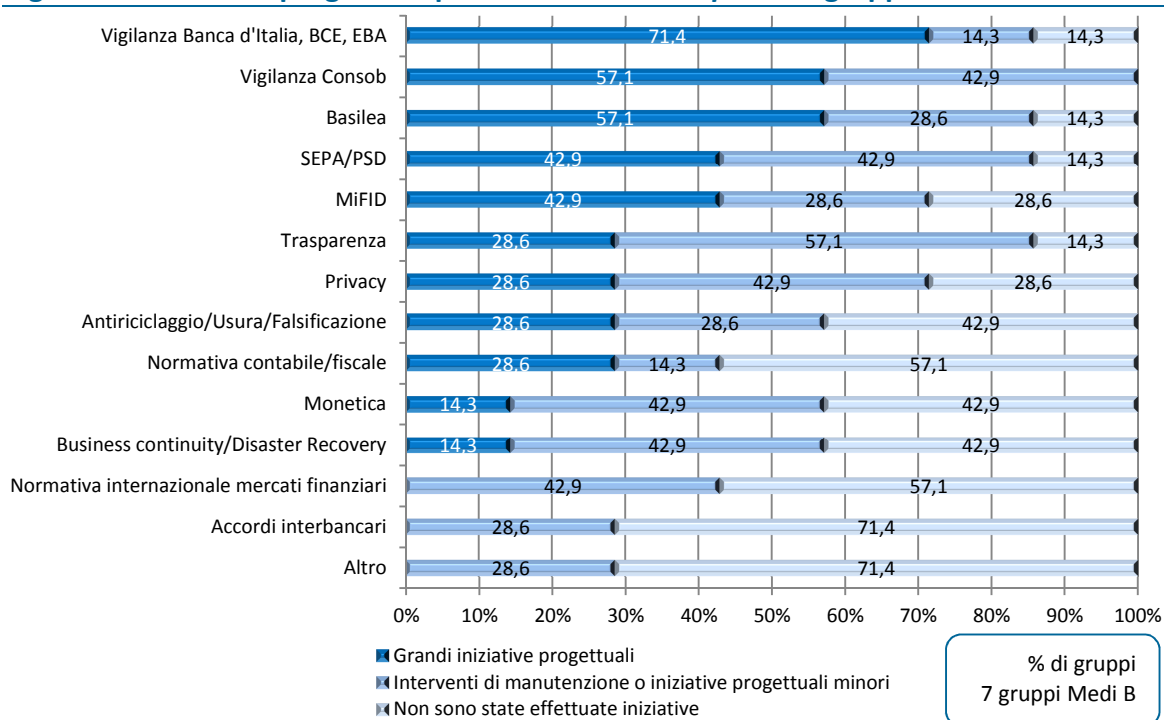


Figura 94 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Altri

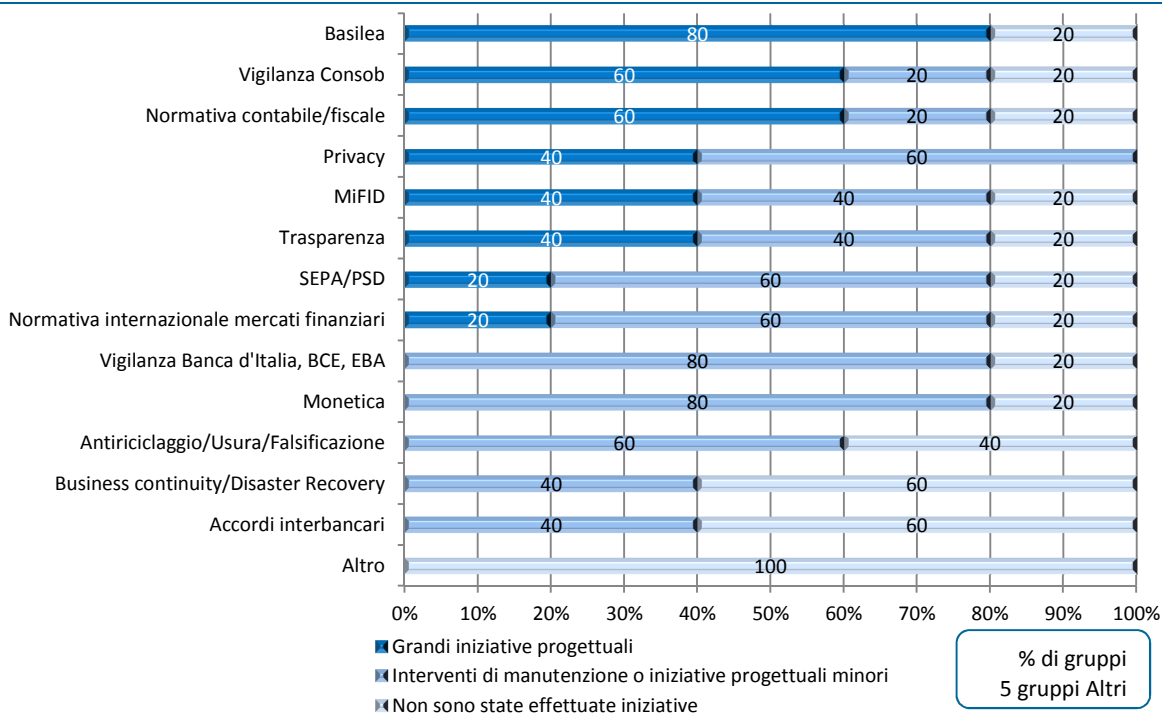


Figura 95 - Modalità di gestione dei POS per classe dimensionale

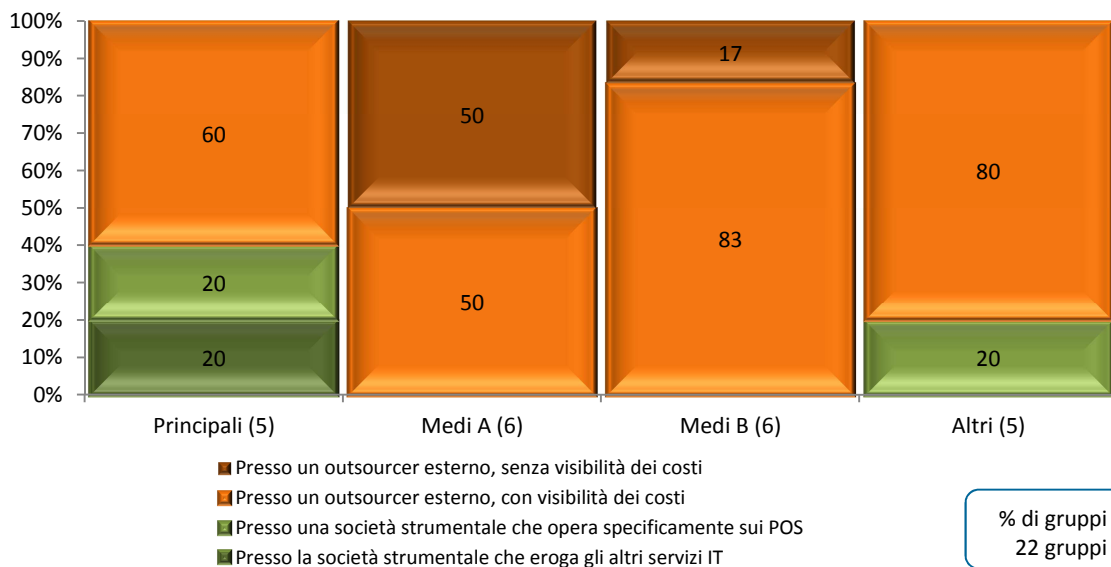


Figura 96 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Principali

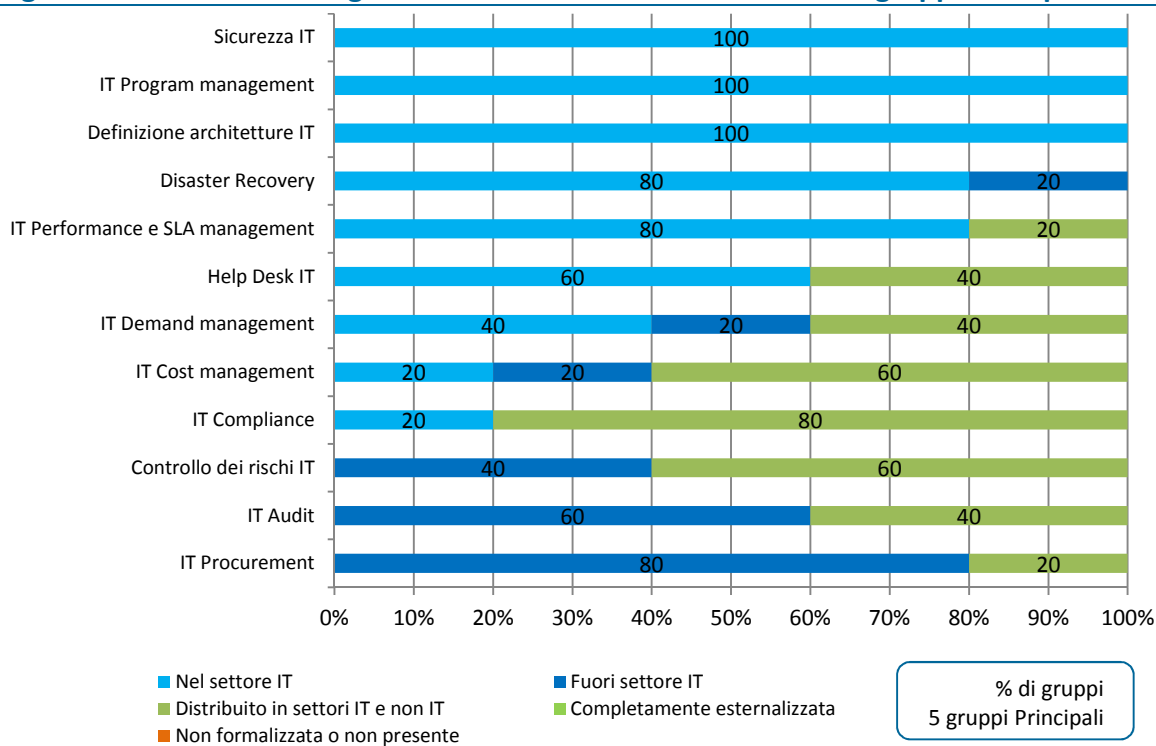


Figura 97 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Medi

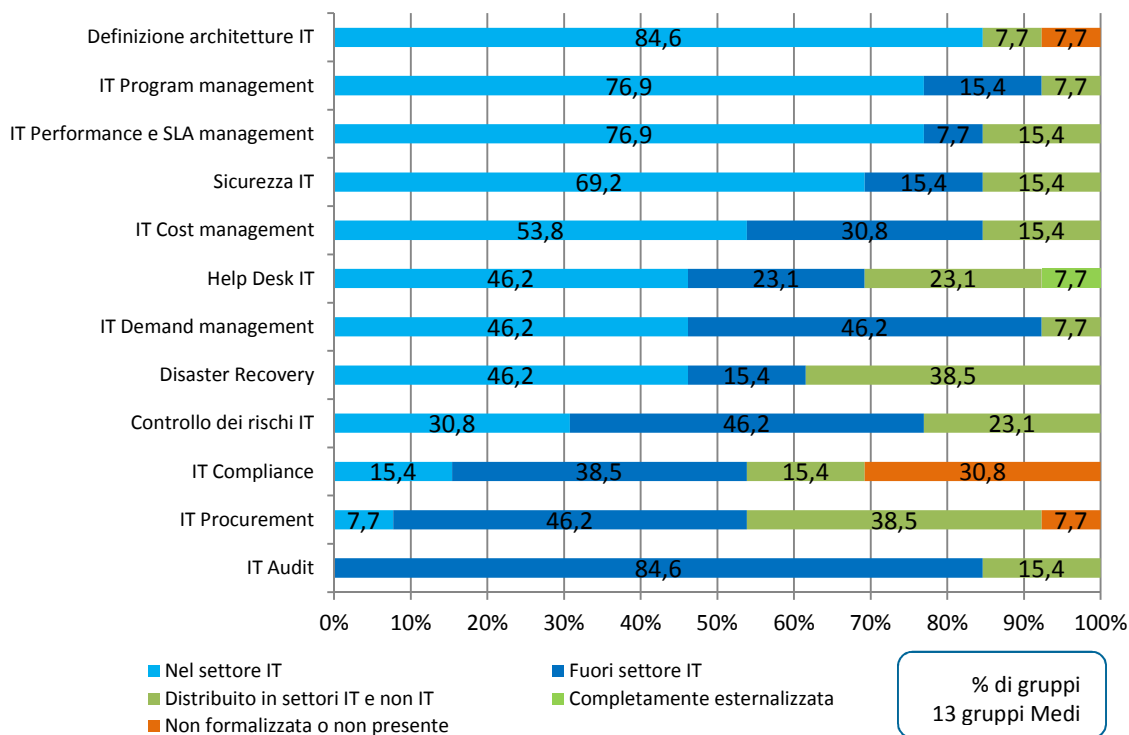


Figura 98 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Altri

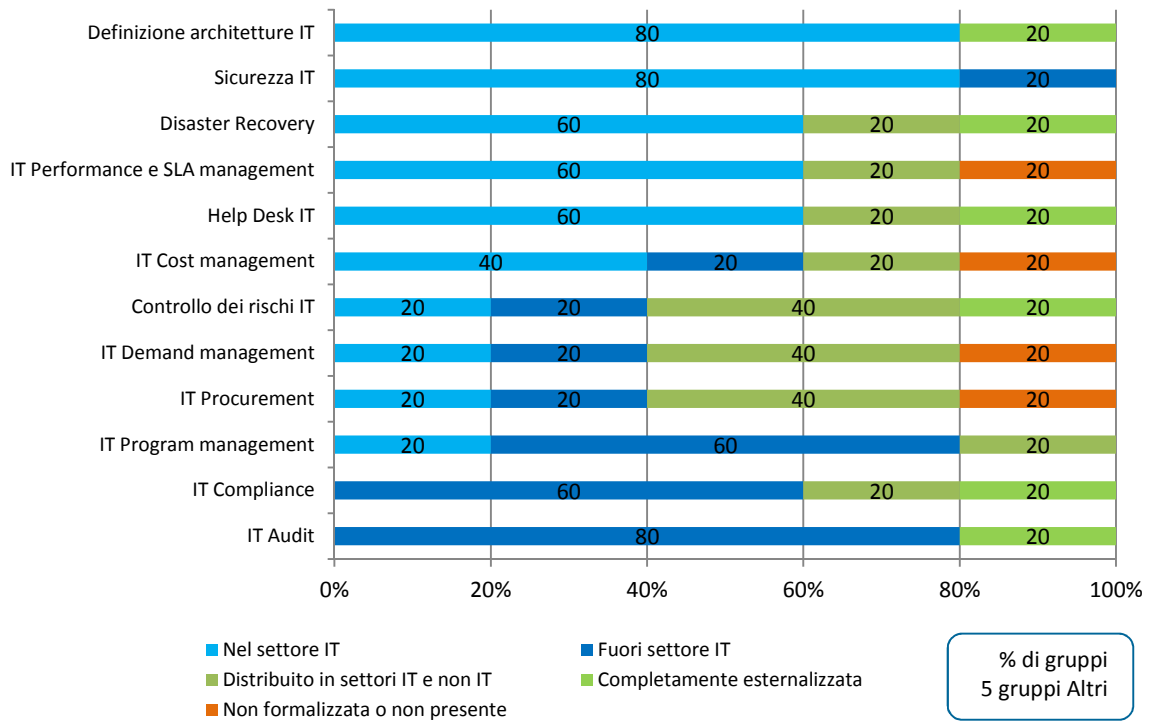


Figura 99 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Principali

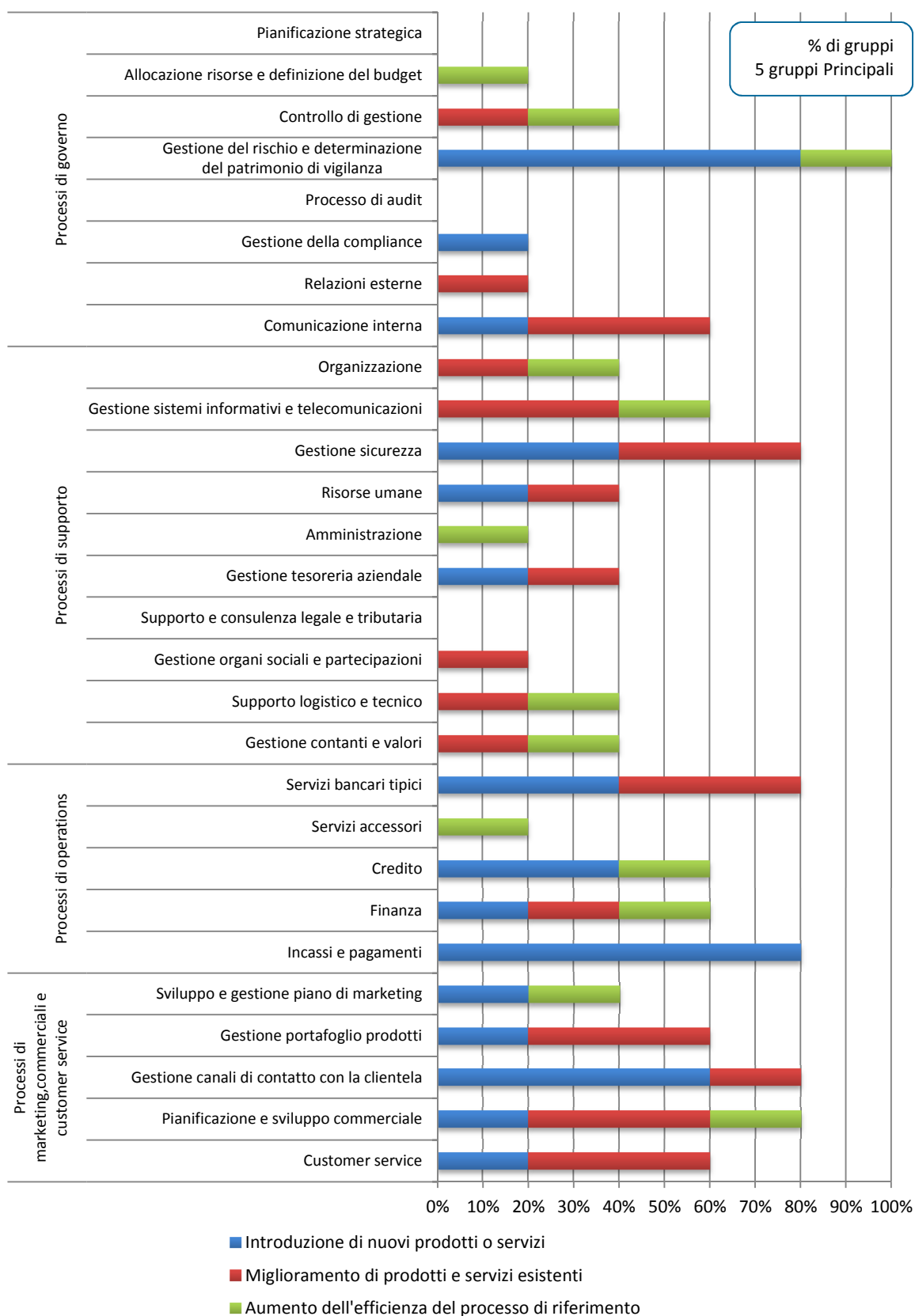


Figura 100 - Tecnologie *driver* per l'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Principali

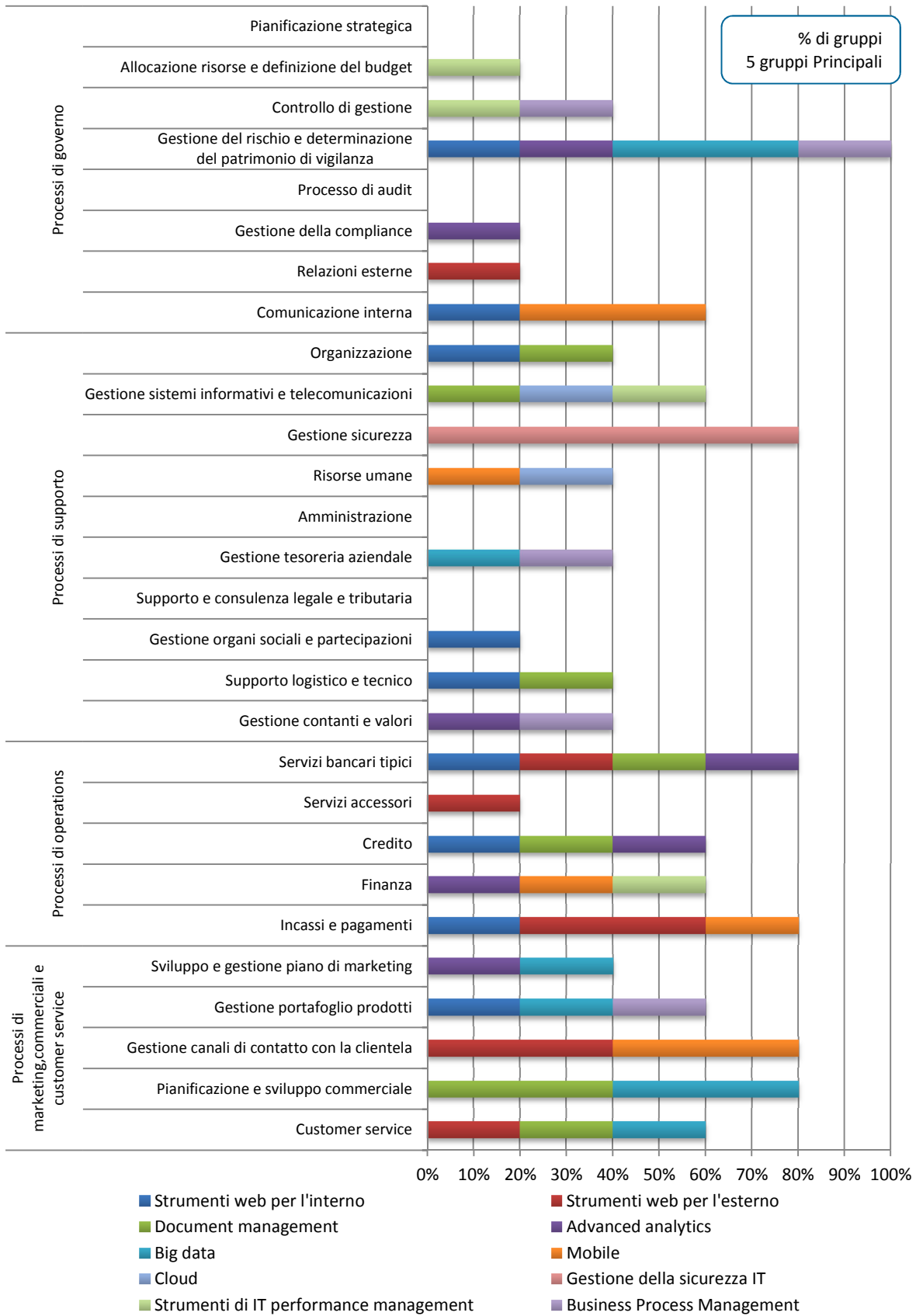


Figura 101 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Medi

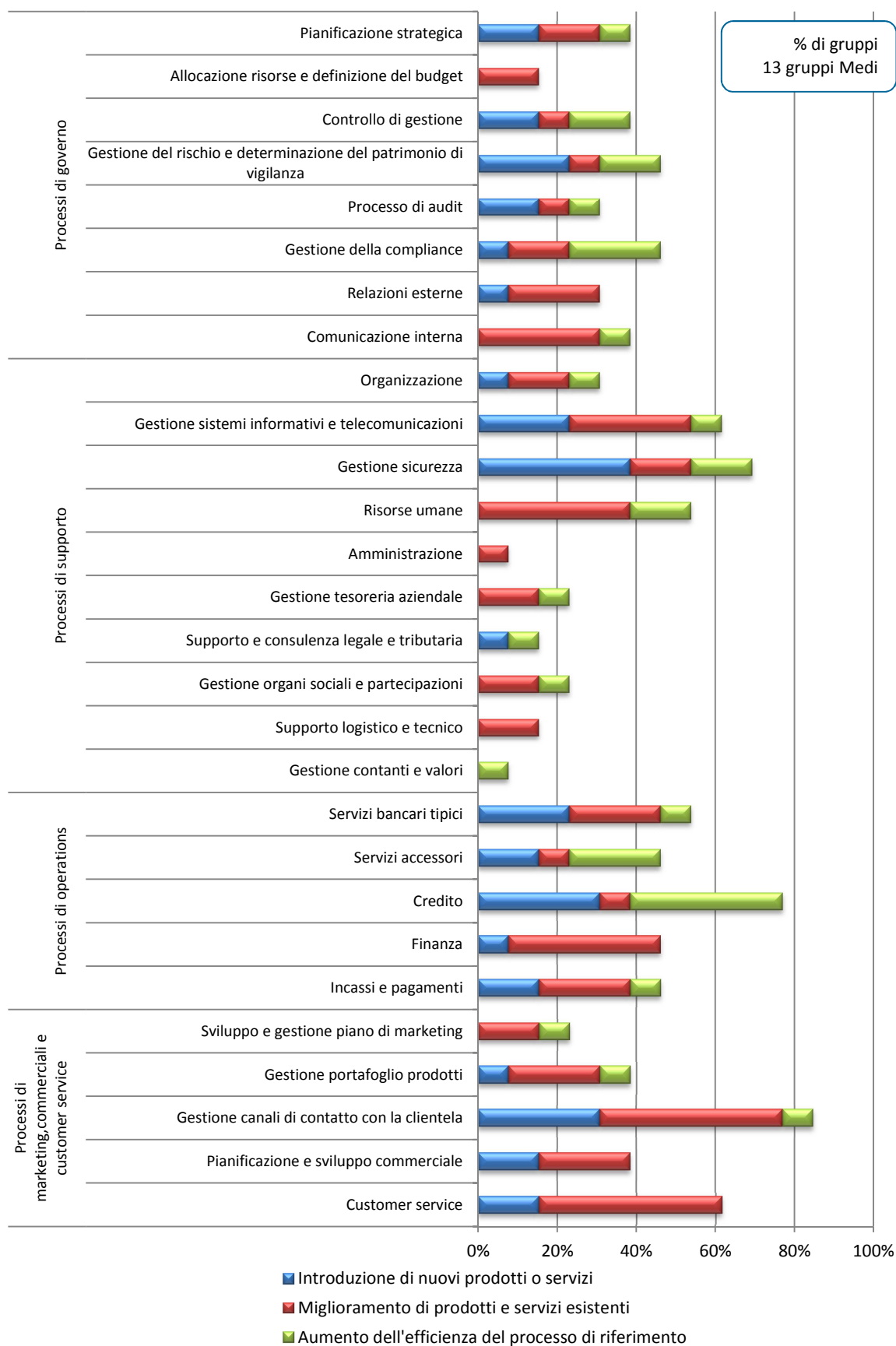


Figura 102 - Tecnologie driver per l'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Medi

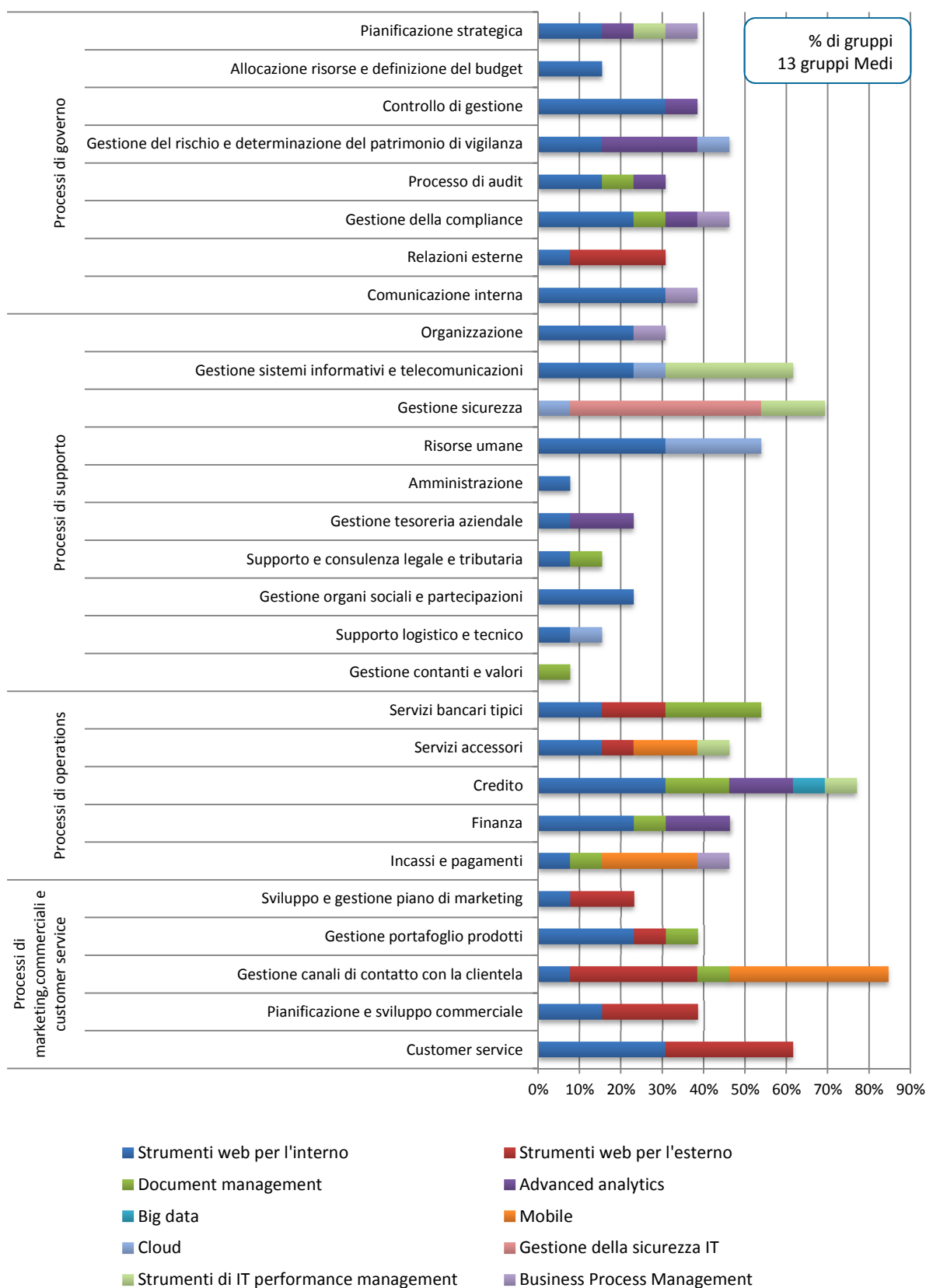


Figura 103 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Altri

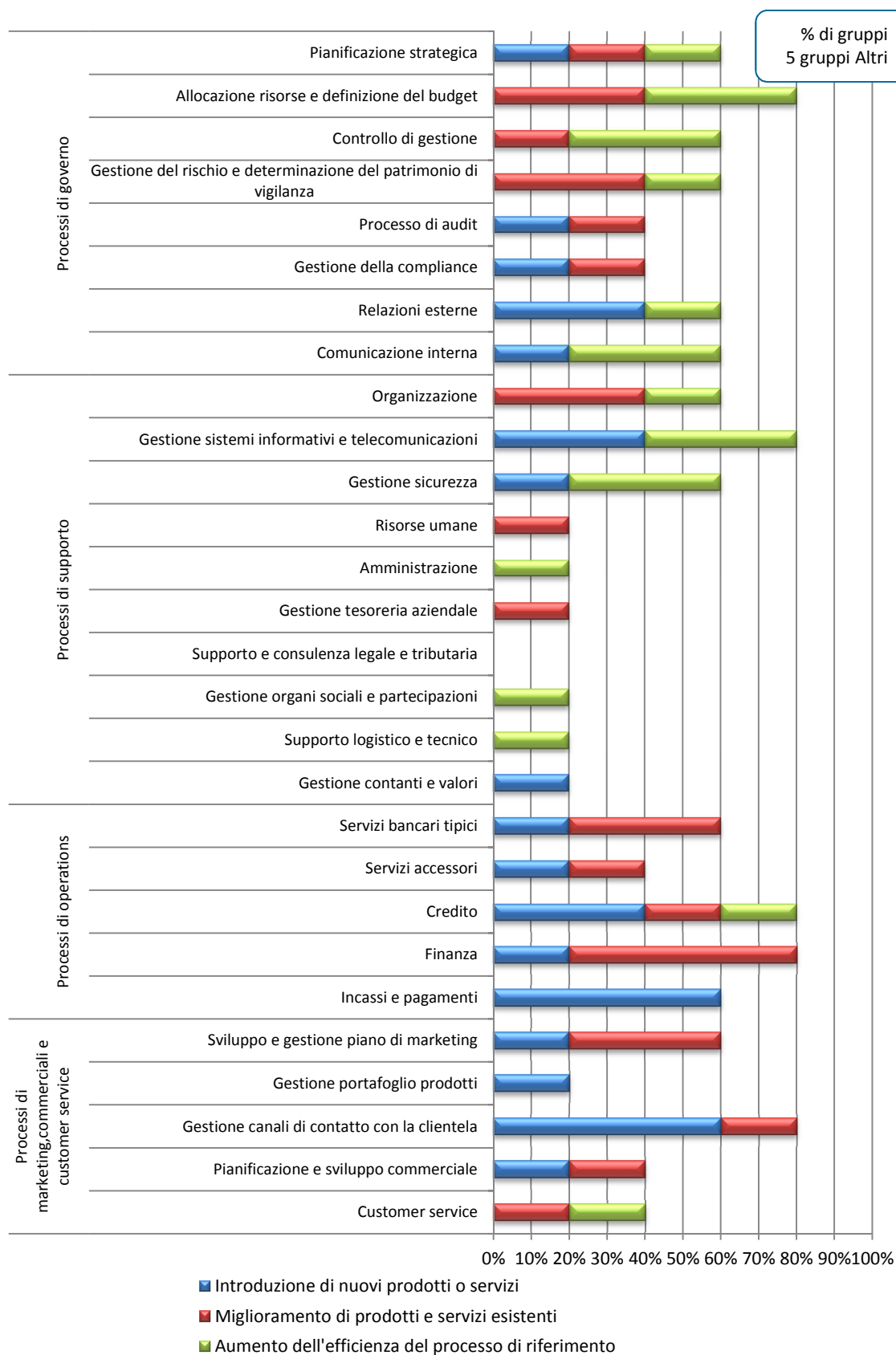


Figura 104 - Tecnologie driver per l'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Altri

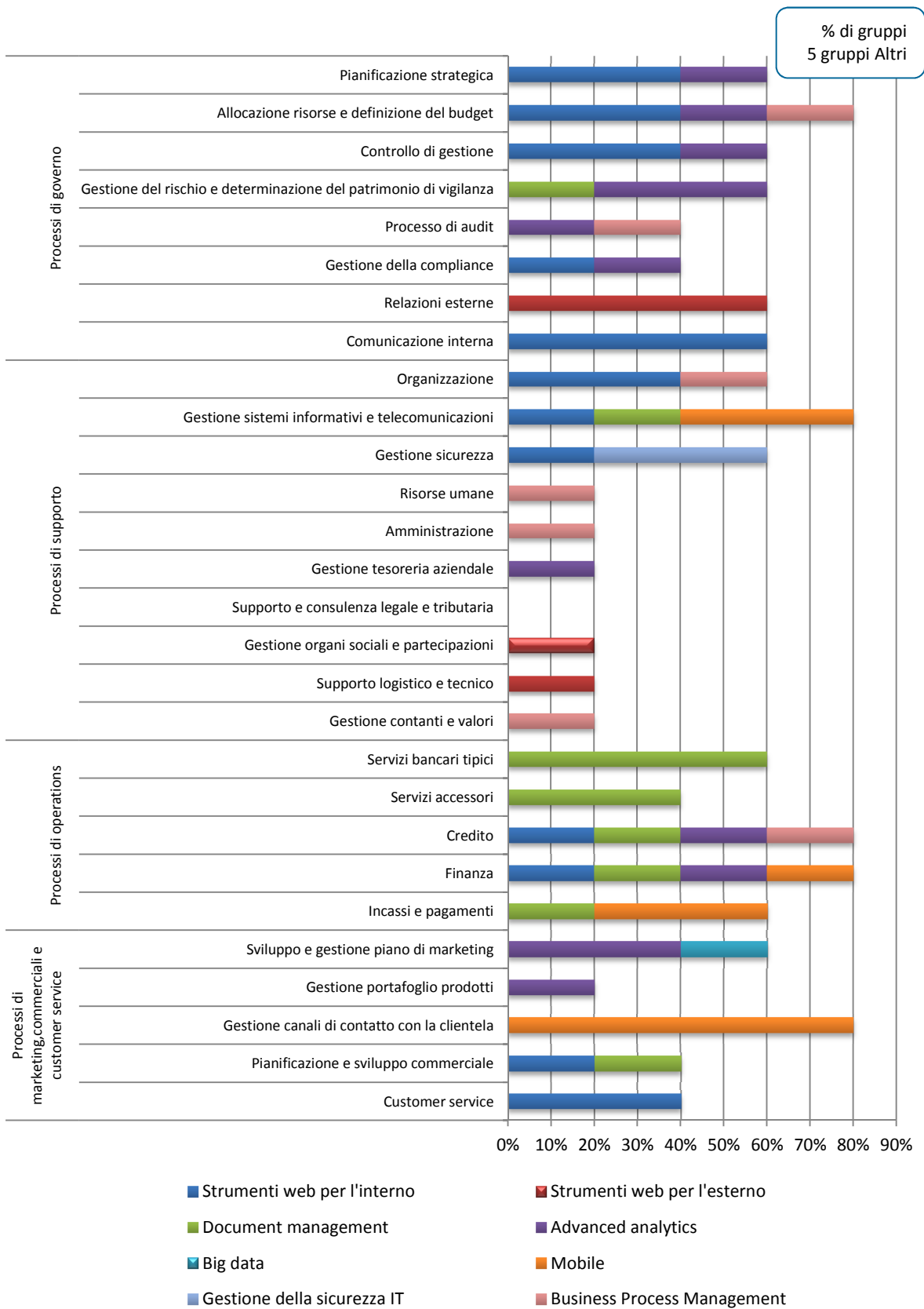


Figura 105 - Andamento 2012-2015 del personale IT per genere e livello contrattuale

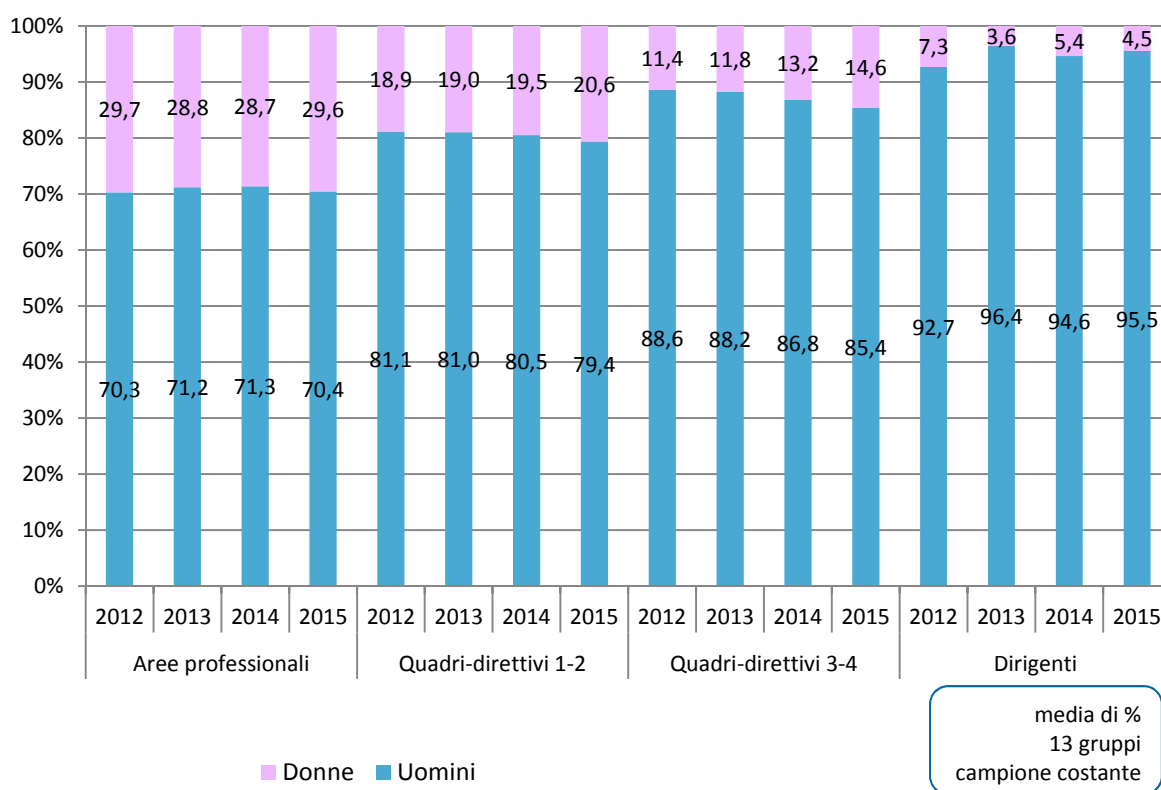


Figura 106 - Andamento 2012-2015 del personale IT per fascia d'età e livello contrattuale

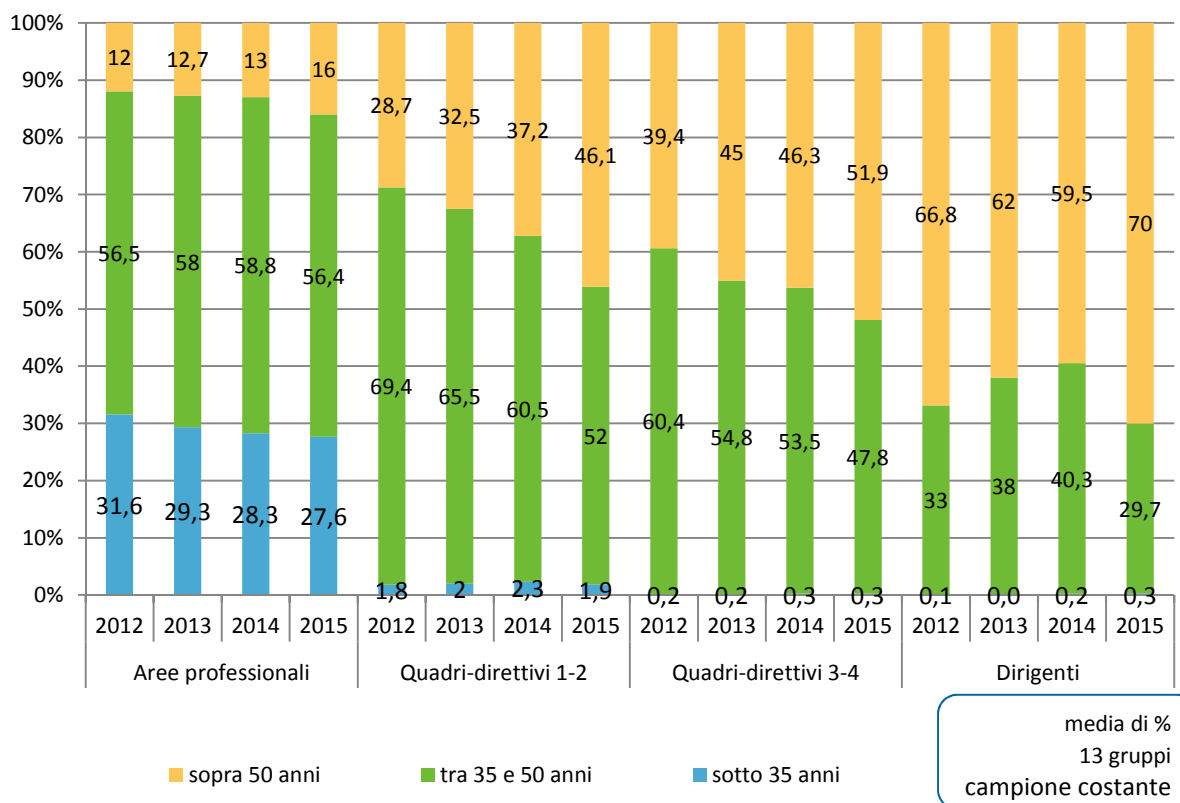


Figura 107 - Lavoro del personale (IT e non IT) in modalità BYOD per classe dimensionale

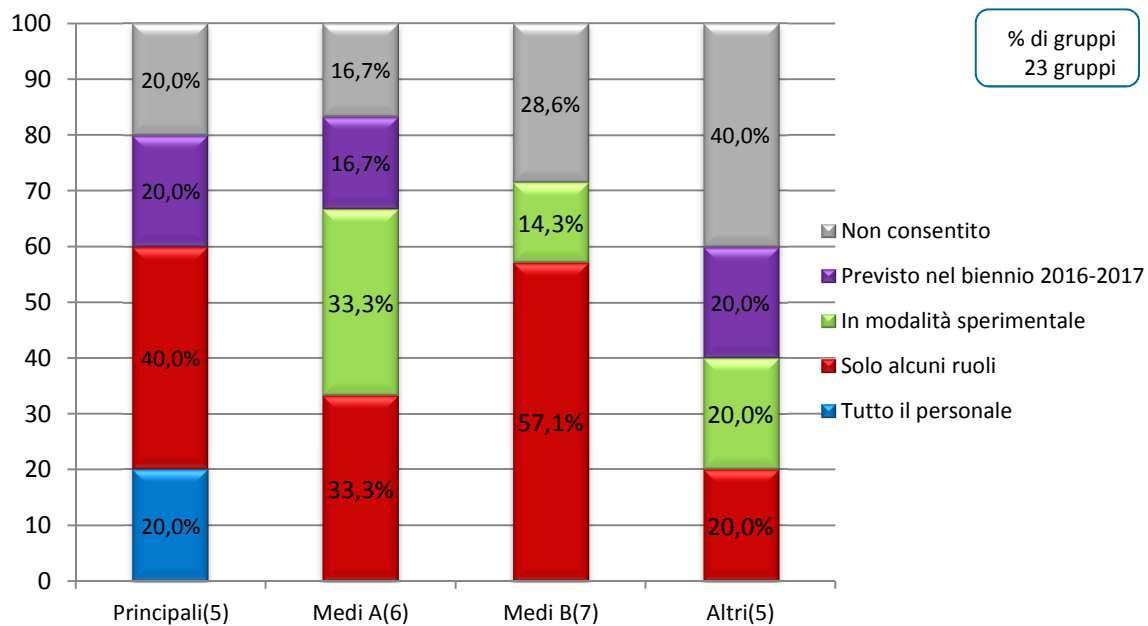


Tabella 12 - Ripartizione del TCO: 19 gruppi

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2015	
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione e evolutiva	Manutenzione e adattativa e correttiva			
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	B ₂	C ₁	C ₂	C ₂	D ₁	D ₂			E
1.00	Hardware	1,50	2,20	0,39	0,24	0,02	3,40	2,74	0,77			0,18	11,44	
2.01	Software	Software di sistema	3,02	2,57	0,06	0,04	0,01	1,14	0,04		0,01		0,01	6,90
2.02		Software in licenza d'uso		0				0,62	0,11	0,07	11,26	4,94	0,20	17,20
2.00	Personale interno	1,14	1,46	0,37	0,09	0,05	0,97	0,14	0,05	6,49	2,57	1,40	14,73	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	7,82	3,53	1,02	0,23	0,07	1,14	0,54	2,14	6,75	1,87	0,96	26,09
4.12		Altri Servizi	0,16	0,94	3,54	1,36	0,95	0,83	0,61	0,69	2,95	1,17	0,82	14,01
4.21		Personale esterno	0,24	0,61	0,06	0,05	0	0,18	0,01	0,02	2,67	2,16	0,11	6,11
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,04	0,24	0,01	0	0	0,01	0		1,31	0,06	0,25	1,91
5.00	Altri costi IT	0,25	0,24	0,09	0,01	0	0,16	0,02	0	0,49	0,18	0,16	1,61	
6.00	Totale costi IT (TCO)	14,18	11,78	5,53	2,03	1,11	8,45	4,20	3,74	31,93	12,94	4,11	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,24	0,33	0,05	0	0	0,09	0,28		0,34	0,07	0,13	1,54	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	13,93	11,45	5,48	2,03	1,11	8,36	3,93	3,74	31,59	12,87	3,98	98,46	
9.00	- di cui costi di integrazione	3,22	9,81	0,06			0,30	0,01		46,47	40,00	0,14	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	2,46	10,28	0,95	1,35	0,05	18,06	5,88	0,06	56,37	3,57	0,97	100	
11.00	Investimenti	3,18	8,76	0,88	0,47	0,09	16,32	4,71	0,20	61,43	3,07	0,90	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	13,95	11,45	5,24	1,85	1,06	7,69	4,01	3,55	34,83	12,40	3,97	100	

Tabella 13 - Ripartizione del TCO: 4 gruppi Principali

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2015	
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Main frame A ₁	Server Farm A ₂	Reti Dati B ₁	Fonia fissa B ₂	Fonia mobile B ₃	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₃	Sviluppo e manutenzione e evolutiva D ₁	Manutenzion e adattativa e correttiva D ₂			E
1.00	Hardware	3,66	3,65	1,00	0,42	0,06	3,47	2,54	0			0,24	15,04	
2.01	Software	Software di sistema	5,66	4,99	0,17	0,02	0,01	0,81	0,02			0,06	11,73	
2.02		Software in licenza d'uso		0				0,39	0,10	0	18,05	6,78	0,72	26,05
3.00	Personale interno	1,40	1,87	0,47	0,21	0,04	1,29	0,25	0,03	8,69	2,91	1,27	18,44	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	1,80	1,12	0,15	0,13	0,02	1,80	1,44	2,27	0,80	0,74	0,64	10,90
4.12		Altri Servizi	0,15	0,29	4,14	1,20	0,98	0,18	0,05	0,01	0,34	0,32	0,22	7,87
4.21		Personale esterno	0,25	0,99	0,23	0,07	0	0,26	0,01	0,01	1,80	2,63	0,07	6,33
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,05	0,08	0	0	0	0	0		0	0	0,17	0,29
5.00	Altri costi IT	0,56	0,54	0,12	0,03	0,01	0,31	0,03	0	1,22	0,39	0,13	3,35	
6.00	Totale costi IT (TCO)	13,53	13,52	6,28	2,08	1,12	8,51	4,43	2,32	30,91	13,77	3,53	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica											0	0	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	13,53	13,52	6,28	2,08	1,12	8,51	4,43	2,32	30,91	13,77	3,53	100	
9.00	- di cui costi di integrazione									100			100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	3,29	10,98	1,74	1,53	0,12	11,68	3,70	0,07	57,20	8,27	1,42	100	
11.00	Investimenti	6,47	14,04	2,02	0,65	0,08	8,76	4,64	0,26	55,06	6,94	1,08	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	14,23	14,32	6,24	1,86	1,09	7,64	5,03	2,40	30,17	13,73	3,28	100	

Tabella 14 - Ripartizione del TCO: 13 gruppi Medi

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2015	
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione e evolutiva	Manutenzion e adattativa e correttiva			
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	B ₃	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E	F	
1.00	Hardware	1,07	1,49	0,26	0,14	0,02	3,03	2,80	0,21			0,19	9,21	
2.01	Software	Software di sistema	2,67	2,07	0,04	0,04	0	1,25	0,03		0,02	0	6,13	
2.02		Software in licenza d'uso						0,79	0,13	0,05	8,75	4,51	0,08	14,31
3.00	Personale interno	1,23	1,18	0,33	0,07	0,06	0,92	0,13	0,03	5,80	2,66	1,35	13,77	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	9,83	4,82	1,03	0,13		1,11	0,27	1,24	6,32	2,51	1,21	28,46
4.12		Altri Servizi	0,19	1,27	3,45	1,53	0,88	1,10	0,88	1,00	4,16	1,61	1,12	17,19
4.21		Personale esterno	0,28	0,59	0,01	0,06	0	0,18	0,01	0,02	3,34	2,35	0,14	6,99
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,04	0,32	0,01	0		0,02			1,92	0,08	0,32	2,70
5.00	Altri costi IT	0,19	0,10	0,10	0,01	0	0,13	0,02	0,01	0,34	0,14	0,20	1,25	
6.00	Totale costi IT (TCO)	15,50	11,84	5,23	1,98	0,97	8,53	4,26	2,57	30,65	13,86	4,61	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,36	0,38	0,08	0	0	0,12	0,41		0,50	0,06	0,18	2,09	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	15,15	11,46	5,15	1,98	0,97	8,41	3,85	2,57	30,15	13,79	4,43	97,91	
9.00	- di cui costi di integrazione	4,02	12,26	0,07			0,38	0,01		33,08	50,00	0,18	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	2,58	10,08	0,85	1,23	0,04	18,82	5,89	0,07	57,67	1,79	0,98	100	
11.00	Investimenti	2,66	6,98	0,66	0,37	0,08	13,80	5,45	0,22	67,37	1,44	0,98	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	14,97	11,09	4,88	1,80	0,92	7,30	4,03	2,42	35,04	13,04	4,51	100	

Tabella 15 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Medi A

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2015	
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione e evolutiva	Manutenzion e adattativa e correttiva			
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	B ₃	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E	F	
1.00	Hardware	1,41	1,93	0,39	0,18	0,03	3,38	3,19	0,46			0,05	11,03	
2.01	Software	Software di sistema	3,34	2,84	0,02	0,07	0	0,93			0,03		0	7,24
2.02		Software in licenza d'uso						0,44	0,15	0,11	6,27	5,50	0,17	12,65
3.00	Personale interno	1,20	1,63	0,24	0,08	0,07	1,40	0,13	0,01	5,30	2,82	1,55	14,42	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	9,48	3,79	1,22	0,02		0,83	0,13	1,84	6,18	1,55	0,07	25,13
4.12		Altri Servizi	0,23	0,47	3,97	1,76	1,01	0,59	1,47	1,17	5,16	2,61	1,29	19,73
4.21		Personale esterno	0,17	1,07	0,02	0,07	0	0,12		0,04	4,29	2,03	0,14	7,95
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,01	0,07	0,01						0,73		0,08	0,89
5.00	Altri costi IT	0,29	0,08	0,06	0,01	0,01	0,24	0,03	0,01	0,10	0,08	0,05	0,97	
6.00	Totale costi IT (TCO)	16,13	11,88	5,93	2,18	1,12	7,94	5,10	3,64	28,06	14,59	3,41	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,04	0,11	0,01	0	0	0,10			0,17	0,12		0,55	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	16,09	11,77	5,92	2,18	1,12	7,85	5,10	3,64	27,89	14,47	3,41	99,45	
9.00	- di cui costi di integrazione	5,36	16,35	0,09			0,50	0,01		44,11	33,33	0,24	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	2,77	9,98	1,10	0,75	0,04	22,00	9,34	0,14	51,78	1,92	0,19	100	
11.00	Investimenti	1,35	6,71	0,83	0,24	0,04	19,52	9,17	0,47	56,74	2,91	2,02	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	14,84	11,22	5,39	1,98	1,04	6,76	4,85	3,45	33,02	13,81	3,65	100	

Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi Medi B

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2015	
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione e evolutiva	Manutenzione e adattativa e correttiva			
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	B ₃	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E	F	
1.00	Hardware	0,77	1,11	0,15	0,11	0	2,73	2,46				0,31	7,65	
2.01	Software	Software di sistema	2,11	1,42	0,06	0,01	0	1,52	0,06			0	5,18	
2.02		Software in licenza d'uso						1,08	0,11		10,88	3,66		15,74
3.00	Personale interno	1,26	0,80	0,40	0,07	0,06	0,51	0,12	0,06	6,23	2,54	1,17	13,21	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	10,12	5,69	0,87	0,22		1,35	0,39	0,73	6,44	3,32	2,19	31,32
4.12		Altri Servizi	0,16	1,95	3,01	1,34	0,76	1,53	0,38	0,86	3,30	0,74	0,98	15,01
4.21		Personale esterno	0,37	0,17	0	0,04	0	0,23	0,02	0,01	2,54	2,63	0,14	6,16
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,06	0,53	0,01	0		0,04			2,94	0,15	0,52	4,26
5.00	Altri costi IT	0,10	0,12	0,13	0,01	0	0,04	0,01	0	0,54	0,19	0,33	1,48	
6.00	Totale costi IT (TCO)	14,96	11,81	4,62	1,80	0,83	9,04	3,54	1,66	32,87	13,23	5,64	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,63	0,62	0,14	0		0,15	0,75		0,78	0,01	0,33	3,41	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	14,33	11,19	4,48	1,80	0,83	8,89	2,78	1,66	32,09	13,21	5,31	96,59	
9.00	- di cui costi di integrazione										100		100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	2,42	10,18	0,63	1,65	0,04	16,09	2,92		62,73	1,68	1,67	100	
11.00	Investimenti	3,77	7,22	0,51	0,48	0,11	8,90	2,26		76,47	0,18	0,09	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	15,07	10,97	4,44	1,64	0,82	7,77	3,33	1,54	36,78	12,39	5,24	100	

Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 4 banche Maggiori

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2015		
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione e evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	B ₄	C ₁	C ₂	C ₄	D ₁	D ₂	E	F		
1.00	Hardware		0,02	0,03	0,16	0,15	0,03	0,75	1,61	0,02			0,03	2,79	
2.01	Software	Software di sistema	0,10	0,11	0,01	0,10	0,01	0,41					0,01	0,75	
2.02		Software in licenza d'uso								0,17	0,40	0,90		1,47	
3.00	Personale interno		0,38	0,42	0,05	0,04	0,01	0,31			2,20	1,11	0,43	4,95	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	10,51	8,92	3,28	0,79	0,26	4,47	2,67	2,53	16,30	5,24	1,00	55,97
4.02			Altri Servizi			1,09	0,53	0,42	1,65	1,08		8,13	4,10	0,98	17,98
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	2,80	2,12	0,65				0,08	0,06	0,08		0,07	5,86
4.12			Altri Servizi	0,02	0,20	0,40	0,43	0,34	0,26			0,07	2,92	0,24	4,88
4.21		Personale esterno		0,21	0,40	0,03	0,11	0	0,11		0,07	4,23	0,13	0,02	5,31
4.22		Servizi professionali di consulenza													
5.00	Altri costi IT							0,05						0,05	
6.00	Totale costi IT (TCO)		14,02	12,20	5,67	2,14	1,07	8,01	5,44	2,85	31,42	14,40	2,78	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,06	0,16	0,01	0	0	0,10			0,19	0,13		0,65	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		13,96	12,04	5,66	2,14	1,07	7,91	5,44	2,85	31,23	14,27	2,78	99,35	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,61	0,90	1,06	1,77	0,09	6,07	7,42	0,44	31,40	50,00	0,23	100	
11.00	Investimenti		0,36	0,54	1,92	0,63	0,11	7,63	57,45	1,44	29,40		0,52	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		13,95	12,14	5,73	2,03	1,07	8,14	5,66	2,91	31,24	14,33	2,80	100	

Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 10 banche Grandi

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2015		
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione e evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	B ₄	C ₁	C ₂	C ₄	D ₁	D ₂	E	F		
1.00	Hardware		0,33	0,63	0,26	0,06	0,03	2,89	2,13	0,30			0,22	6,85	
2.01	Software	Software di sistema	1,25	0,94	0			0,79	0,02					3,00	
2.02		Software in licenza d'uso						0,29	0,11		3,30	2,03	0,01	5,75	
3.00	Personale interno		0,46	0,25	0,09	0,05	0,04	0,77	0,06	0,01	2,87	1,17	0,70	6,48	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	9,26	7,52	1,12	0,12	0,05	1,01	0,03		13,10	4,24	0,06	36,50
4.02			Altri Servizi	0,16	0,42	0,87	0,38	0,11	1,04	0,82		4,77	1,56	0,64	10,78
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	4,07	3,10	0,47	0,13		1,09	0,11	0,93	6,82	0,74	0,39	17,85
4.12			Altri Servizi	0,11	0,09	2,52	0,92	0,90	0,34	1,22	1,32	0,90	0,74	0,70	9,75
4.21		Personale esterno		0,02	0,07				0,05			1,05	0,93	0,11	2,23
4.22		Servizi professionali di consulenza										0,11		0,08	0,19
5.00	Altri costi IT		0,05	0,06	0,04	0	0	0,14	0,01	0,01	0,15	0,07	0,05	0,60	
6.00	Totale costi IT (TCO)		15,71	13,09	5,39	1,66	1,13	8,42	4,53	2,56	33,07	11,49	2,96	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,17	0,10	0,08	0	0	0,15	0,02	0	0,24	0,04	0	0,80	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		15,55	12,99	5,31	1,66	1,13	8,27	4,51	2,56	32,83	11,45	2,96	99,20	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		1,81	3,29	5,73	1,90	1,93	37,86	9,02		35,76	2,31	0,40	100	
11.00	Investimenti		0,72	2,64	0,14	0,49	0,10	28,86	5,50		59,45	1,37	0,73	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		14,78	12,57	5,01	1,47	1,06	7,12	4,07	2,41	38,06	10,54	2,91	100	

Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 13 banche Medie

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2015		
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione e evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	B ₄	C ₁	C ₂	C ₄	D ₁	D ₂	E	F		
1.00	Hardware		0,46	0,90	0,22	0,13	0,03	3,82	2,54				0,01	8,09	
2.01	Software	Software di sistema	1,24	0,65	0,02	0,02	0	0,63	0,03				0,00	2,58	
2.02		Software in licenza d'uso						0,54	0,05		5,24	1,51		7,34	
3.00	Personale interno		0,36	0,51	0,11	0,02	0,01	0,14	0,03	0,06	1,62	0,63	0,46	3,95	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	11,30	10,67	2,30	0,18	0,08	2,37	0,70	1,71	14,46	5,56	1,18	50,51
4.02			Altri Servizi			0,90	0,20	0,09	1,40	0,92		4,14	2,09	0,77	10,50
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	2,40	0,01	0,43	0,17	0,10	0,55	0,12	1,55	3,53		0,18	9,05
4.12			Altri Servizi	0,01	0,12	3,31	1,19	0,54	0,17	0,36	0,01	0,05	0,01	0,29	6,05
4.21		Personale esterno		0,05	0,07		0,01		0,09			0,53	0,49	0,00	1,25
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,02	0							0,01		0,12	0,16
5.00	Altri costi IT		0,05	0,11	0	0	0	0,16	0,02		0,05	0,02	0,11	0,52	
6.00	Totale costi IT (TCO)		15,89	13,04	7,28	1,90	0,85	9,88	4,76	3,33	29,62	10,32	3,13	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,02	0,16	0					0,78	0,52		0,03	1,51	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		15,87	12,88	7,28	1,90	0,85	9,88	4,76	2,55	29,11	10,32	3,10	98,49	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		1,51	3,78	2,16	0,33	0,63	48,77	23,06		18,66	1,07	0,02	100	
11.00	Investimenti		4,36	6,99	0,14	0,27	0,07	52,59	2,02		31,52	2,04	0,01	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		16,47	13,42	7,33	1,93	0,83	8,95	3,79	3,22	30,36	10,60	3,10	100	

Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 5 banche Piccole A

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili E	Totale consuntivo 2015 F	
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Main frame A ₁	Server Farm A ₂	Reti Dati B ₁	Fonia fissa B ₂	Fonia mobile B ₄	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₄	Sviluppo e manutenzione e evolutiva D ₁	Manutenzione adattativa e correttiva D ₂			
1.00	Hardware				0,11		2,31	1,54					3,95	
2.01	Software	Software di sistema	0				0,55						0,56	
2.02		Software in licenza d'uso						0,01					0,01	
3.00	Personale interno													
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	12,73	11,97								24,70	
4.02		Altri Servizi			4,74	0,79	0,52	7,90	5,67		20,75	10,48	3,91	54,75
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	3,36	2,02					0,02	6,75	0,30	1,36	13,80
4.12			Altri Servizi			0,90	1,00	0,30	0				0,01	0,02
4.21		Personale esterno												
4.22		Servizi professionali di consulenza												
5.00	Altri costi IT													
6.00	Totale costi IT (TCO)		16,09	13,99	5,64	1,90	0,81	10,76	7,22	0,02	27,50	10,78	5,29	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		16,09	13,99	5,64	1,90	0,81	10,76	7,22	0,02	27,50	10,78	5,29	100
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			15,71	2,86			47,14	34,29					100
11.00	Investimenti								100					100
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		16,18	13,95	5,65	1,91	0,82	10,56	7,08	0,02	27,69	10,79	5,33	100

Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 10 banche Piccole B

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2015		
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione e evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	B ₄	C ₁	C ₂	C ₄	D ₁	D ₂	E	F		
1.00	Hardware		0,17	0,71	0,16	0,04	0,02	2,17	0,86					4,13	
2.01	Software	Software di sistema	0,65	0,76				0,11	0,01					1,54	
2.02		Software in licenza d'uso						0,40	0,06		1,64	1,65		3,75	
3.00	Personale interno		0,73	0,79	0,09			0,40			2,71	0,12	0,71	5,53	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	9,21	10,06	1,05	0,10	0,04	0,94	0,03	0,74	7,40	5,92	0,01	35,51
4.02			Altri Servizi			1,81	0,29	0,54	2,99	1,38		8,17	4,09	1,61	20,89
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	7,46	3,27	0,92	0,03	0,11	1,10	0,12	2,50	1,87	0,95	0,52	18,85
4.12			Altri Servizi	0,77		3,86	1,66	0,52	1,11	0,73			0,28	0,09	9,04
4.21		Personale esterno													
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,05	0,06							0,09			0,19
5.00	Altri costi IT		0,15	0,40				0,03	0					0,58	
6.00	Totale costi IT (TCO)		19,19	16,05	7,89	2,13	1,23	9,25	3,19	3,24	21,88	13,00	2,94	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica			0,11										0,11	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		19,19	15,94	7,89	2,13	1,23	9,25	3,19	3,24	21,88	13,00	2,94	99,89	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			20,13	1,40	1,26	0,28	44,22	14,87		16,35	1,49		100	
11.00	Investimenti			25,11		0,21		52,67	7,99		12,31	1,71		100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		19,56	16,53	7,86	2,13	1,22	9,10	3,00	3,32	22,23	12,26	2,79	100	

Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 4 banche Minori

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili E	Totale consuntivo 2015 F					
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni								
		Main frame A ₁	Server Farm A ₂	Reti Dati B ₁	Fonia fissa B ₂	Fonia mobile B ₄	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₄	Sviluppo e manutenzione e evolutiva D ₁	Manutenzione adattativa e correttiva D ₂							
1.00	Hardware					0,40	2,79						3,19					
2.01	Software	Software di sistema					0,14						0,14					
2.02		Software in licenza d'uso					4,77			7,82	0,05		12,64					
3.00	Personale interno									5,79		0,66	6,45					
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	0,94	0,62	1,05	0,14				0,69		5,17	1,59		10,19		
4.02			Altri Servizi															
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	30,70	3,73							2,16	1,04	11,24	4,62	0,14		53,63
4.12			Altri Servizi	4,36	0,51	4,69	0,41	1,19										11,15
4.21		Personale esterno										2,61					2,61	
4.22		Servizi professionali di consulenza																
5.00	Altri costi IT																	
6.00	Totale costi IT (TCO)		36,00	4,87	5,73	0,55	1,59	13,15	1,04	11,24	23,40	1,78	0,66	100				
7.00	Ricavi IT posti a rettifica																	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		36,00	4,87	5,73	0,55	1,59	13,15	1,04	11,24	23,40	1,78	0,66	100				
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)						0,18	68,00	2,27		29,55			100				
11.00	Investimenti						0,90	50,00			49,10			100				
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		37,02	4,96	5,35	0,50	1,66	10,24	0,92	11,47	26,02	1,15	0,71	100				

Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 6 banche A particolare operatività – Corporate and Investment Banking

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2015				
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni							
		Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione e evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva						
		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	B ₄	C ₁	C ₂	C ₄	D ₁	D ₂	E	F				
1.00	Hardware			0,07	0,02									0,76			
2.01	Software	Software di sistema		0,11	0,04									0,32			
2.02		Software in licenza d'uso									8,32	5,38		13,71			
3.00	Personale interno		0,37	0,19	0,19					1,79	0,19	2,35		5,07			
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	4,34	11,26	2,02	0,21				1,74			11,04	12,54	0,37	43,53
4.02			Altri Servizi		0,67	0,75	0,21	0,18	1,39			10,09	5,12	0,58		19,00	
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	1,09	1,48	0,76	0,06	0,08	1,04			1,01	1,45		6,98		
4.12			Altri Servizi		1,43	0,23	0,41	0,45	0,54			0,26	0,87	0,12	4,32		
4.21		Personale esterno		0,30								2,20			2,51		
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,03	0,54	0,01	0,01		0,05			2,66	0,17	0,22	3,67		
5.00	Altri costi IT				0,13									0,13			
6.00	Totale costi IT (TCO)		6,14	15,74	4,16	0,89	0,72	5,61			35,18	27,93	3,64	100			
7.00	Ricavi IT posti a rettifica																
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		6,14	15,74	4,16	0,89	0,72	5,61			35,18	27,93	3,64	100			
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,36	6,30	0,15	0,06		6,65			83,65	0,23	2,59	100			
11.00	Investimenti			2,86	0,61			0,06			96,06	0,41		100			
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		6,23	15,00	4,23	0,88	0,72	5,10			36,61	27,87	3,37	100			

