

## **Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio**

---

Profili economici e organizzativi  
Anno 2012

Rif. RILECO-2012-30

CIPA, 2013

**Indirizzo**

Banca d'Italia  
Servizio Innovazione e Sviluppo Informatico  
Divisione Sviluppo Automazione Interbancaria  
Centro Donato Menichella  
Largo Guido Carli, 1 – 00044 – Frascati (RM)

**Telefono**

+39 06 4792 6803

**Fax**

+39 06 4792 6801

**Website**

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

Questo documento è disponibile nei siti internet della CIPA e dell'ABI.  
Stampato presso la Divisione Editoria e stampa della Banca d'Italia.

*Coordinamento del gruppo  
interbancario*

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



*Membri del gruppo  
interbancario*

**Banca d'Italia – CIPA** Paola Mostacci  
Pier Luigi Polentini  
Alessandro Pasciuto  
Andrea Gentili  
Ernesto Ferrari  
Daniela D'Amicis  
Francesco Cavallo  
**ABI Lab** Silvia Attanasio  
Giulio Murri  
**Banca Nazionale del Lavoro** Carlo Cotroneo  
**Monte dei Paschi di Siena** Filiberto Luigi Rossi  
Maria Evangelista  
Fabio Polizzi  
**UniCredit** Giorgio Maria Redemagni  
Anca Raluca Baliban  
**Credito Emiliano – CREDEM** Paolo Torelli  
Sara Girolodi  
**Intesa Sanpaolo** Claudio Paglia  
Antonio Melina  
Emilia Giorgio  
**UBI Banca** Fabrizio Belloli  
**Unipol Banca** Leonardo Gioscia  
Lorenzo Guerzoni  
**Banca Sella** Marco Bruzzesi  
**Banco di Desio e della Brianza** Massimo Filippi  
**Banco Popolare** Francesca Mastella  
Carlo Calmasini  
**Veneto Banca** Marco Gasparotto  
**Credito Valtellinese** Enrico Mazzoletti  
**Banca Popolare dell'Emilia Romagna** Giampiero Melegari  
Mario Paronetto  
**Banca Etruria** Emanuele Boschi  
Giovanni Scoscini  
Fabio Zacchei  
**Bipiemme – Banca Popolare di Milano** Simona Giovanna Bignami  
Andrea Ferraris  
Giorgio Vivori  
**Banca Popolare di Sondrio** Elisa Guglielmana  
Marco Temptra  
**Banca Popolare di Vicenza** Stefano Buccino  
**Banca delle Marche** Agostino Luconi  
Paolo Branchesi  
**Cassa di Risparmio di Ferrara** Franco Tinghino  
Stefano Punzetti  
**Banca Carige** Massimo Riminucci  
Alessandra Ravera  
**Cariparma Crédit Agricole** Paolo Zacco  
**Banca Tercas** Vincenzo Rofi



# Presentazione

La “Rilevazione dello stato dell’automazione del sistema creditizio”, 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 un metro di raffronto e di riferimento per le valutazioni funzionali all’assunzione delle scelte attinenti al comparto informatico – l’indagine si rivolge a tutti coloro che, a vario titolo, sono interessati a conoscere l’evoluzione dell’IT in ambito creditizio.

Dal 2010 la Rilevazione si sviluppa in due momenti distinti. Il primo, cui si riferisce il presente rapporto, è dedicato ai profili economici, organizzativi e di *governance* dell’IT; quest’anno l’indagine è arricchita da nuovi temi di analisi – le attività di centro servizi IT, i modelli di allocazione dei costi IT, le funzioni trasversali – e da ulteriori approfondimenti. Il secondo, riservato ai profili tecnologici e di sicurezza, è rivolto all’analisi dell’IT nel contatto con la clientela e nelle scelte di metodologie e strumenti, con particolare attenzione alle tecnologie innovative e ai presidi adottati per il contenimento e il controllo del rischio informatico; il rapporto sull’indagine tecnologica sarà oggetto di una successiva pubblicazione.

Allo scopo di estenderne la consultazione a un pubblico più ampio rispetto alla platea degli “addetti ai lavori”, i rapporti sono resi disponibili sui siti internet della CIPA ([www.cipa.it](http://www.cipa.it)) e dell’ABI ([www.abi.it](http://www.abi.it)).

La Presidenza della CIPA e la Direzione Generale dell’ABI esprimono apprezzamento per il contributo fornito 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

Sandro APPETITI

IL DIRETTORE GENERALE DELL’ABI

Giovanni SABATINI

Roma, luglio 2013



---

# Sommario

<b>Sintesi dei risultati dell'indagine .....</b>	<b>1</b>
<b>Contenuti dell'indagine e caratteristiche del campione .....</b>	<b>5</b>
<b>Evoluzione del sistema bancario italiano .....</b>	<b>9</b>
<b>Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici .....</b>	<b>11</b>
1.1 Andamento dei costi IT .....	11
1.2 Analisi della spesa IT per aree tematiche .....	16
1.3 Analisi della spesa IT per fattori produttivi .....	17
1.4 Analisi della spesa IT per modelli organizzativi .....	18
1.5 Analisi della spesa IT per processi e aree funzionali .....	20
1.6 Finalità del <i>cash out</i> e <i>compliance</i> .....	23
1.7 Indicatori di costo IT .....	26
<b>Capitolo 2. Gruppi bancari: Profili organizzativi.....</b>	<b>35</b>
2.1 Il centro servizi IT .....	35
2.2 Il <i>sourcing</i> dell'IT .....	37
2.3 Il modello di allocazione dei costi IT .....	39
2.4 Le funzioni trasversali e il settore di innovazione tecnologica .....	44
2.5 Il personale IT .....	45
<b>Capitolo 3. Banche individuali.....</b>	<b>51</b>
3.1 Profili organizzativi delle banche .....	51
3.2 Costi IT .....	52
3.3 Analisi della spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi .....	53
3.4 Indicatori di costo IT .....	54
<b>Capitolo 4. Note metodologiche .....</b>	<b>57</b>
4.1 Generalità .....	57
4.2 Campione dei gruppi bancari .....	57
4.3 Campione delle banche individuali .....	61
4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT .....	64
<b>Appendice .....</b>	<b>67</b>





---

# Indice delle figure

Figura 1 Rappresentatività del campione dei gruppi per totale attivo .....	5
Figura 2 Rappresentatività del campione complessivo .....	5
Figura 3 Attività bancaria .....	6
Figura 4 Classificazione per modello organizzativo di <i>sourcing</i> .....	7
Figura 5 Variazione dell'assetto dei gruppi bancari per la fornitura di servizi informatici ...	7
Figura 6 Andamento del TCO .....	11
Figura 7 Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2012 .....	12
Figura 8 Andamento del TCO per classe dimensionale .....	12
Figura 9 Fasce di variazione percentuale 2012/2011 del TCO .....	13
Figura 10 Iniziative di risparmio.....	13
Figura 11 Azioni intraprese per ottenere risparmi di costo IT.....	14
Figura 12 Andamento dei costi di integrazione.....	15
Figura 13 Il TCO per aree tematiche .....	16
Figura 14 Il <i>cash out</i> per aree tematiche .....	17
Figura 15 Confronto fra TCO e <i>cash out</i> per aree tematiche .....	17
Figura 16 Il TCO per fattori produttivi .....	18
Figura 17 Il TCO per fattori produttivi (gruppi Principali e Medi) .....	18
Figura 18 Il TCO per modelli organizzativi e aree tematiche.....	19
Figura 19 Il TCO per modelli organizzativi e fattori produttivi .....	19
Figura 20 Confronto 2011/2012 del <i>cash out</i> per aree funzionali .....	20
Figura 21 Il <i>cash out</i> per processi e aree funzionali .....	21
Figura 22 Il <i>cash out</i> per il funzionamento corrente e il cambiamento .....	22
Figura 23 Il <i>cash out</i> per RTB/CTB per classe dimensionale.....	22
Figura 24 Il <i>cash out</i> RTB/CTB per modello organizzativo di <i>sourcing</i> .....	23
Figura 25 Finalità del <i>cash out</i> .....	24
Figura 26 La <i>compliance</i> come finalità del <i>cash out</i> .....	24
Figura 27 Il <i>cash out</i> IT per interventi di <i>compliance</i> .....	25
Figura 28 Attività di centro servizi IT e perimetro di rilevazione.....	35
Figura 29 Attività di centro servizi IT per entità del gruppo fuori perimetro CIPA .....	36
Figura 30 Attività di centro servizi IT per entità fuori dal gruppo aziendale .....	36
Figura 31 Servizi IT fuori perimetro CIPA.....	37
Figura 32 Collocazione delle attività IT .....	37
Figura 33 Collocazione delle attività IT per modello organizzativo di <i>sourcing</i> .....	38
Figura 34 Collocazione delle attività IT per sotto-area tematica.....	39
Figura 35 Il modello di allocazione dei costi IT .....	40
Figura 36 Il modello di allocazione dei costi IT per classe dimensionale .....	40
Figura 37 Il modello di allocazione dei costi IT per modello organizzativo di <i>sourcing</i> .....	41

Figura 38 Motivazioni dell'adozione di un modello di allocazione dei costi IT .....	41
Figura 39 Componenti del costo IT considerate nel modello di allocazione .....	42
Figura 40 Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT.....	44
Figura 41 Il settore di valutazione delle tecnologie innovative .....	45
Figura 42 Il settore di valutazione delle tecnologie innovative per classe dimensionale ...	45
Figura 43 Quota del personale IT rispetto al totale .....	46
Figura 44 Il personale IT per area tematica .....	47
Figura 45 Il personale IT per area tematica, per modello organizzativo di <i>sourcing</i> .....	47
Figura 46 Il personale IT .....	48
Figura 47 Il personale IT per genere e livello contrattuale .....	48
Figura 48 Il personale IT per genere e fascia d'età .....	49
Figura 49 Il personale IT per fascia d'età e livello contrattuale.....	49
Figura 50 Il personale IT per livello contrattuale, per classe dimensionale .....	50
Figura 51 Il personale IT per fascia d'età, per classe dimensionale .....	50
Figura 52 Operatività delle banche.....	51
Figura 53 Ripartizione delle banche in base all'operatività.....	52
Figura 54 Modalità di gestione dell'IT delle banche .....	52
Figura 55 Il TCO per aree tematiche delle banche.....	53
Figura 56 Ripartizione dei costi IT per fattori produttivi .....	53
Figura 57 Rapporti tra le tipologie di costo .....	65
Figura 58 Attività bancaria per classe dimensionale .....	67
Figura 59 Attività bancaria per modello organizzativo di <i>sourcing</i> .....	67
Figura 60 TCO per aree tematiche: gruppi Principali.....	68
Figura 61 TCO per aree tematiche: gruppi Medi .....	68
Figura 62 TCO per aree tematiche: gruppi Altri.....	68
Figura 63 Confronto fra TCO e <i>cash out</i> per aree tematiche: gruppi Principali .....	69
Figura 64 Confronto fra TCO e <i>cash out</i> per aree tematiche: gruppi Medi.....	69
Figura 65 <i>Cash out</i> per aree funzionali: gruppi Principali .....	70
Figura 66 <i>Cash out</i> per processi: gruppi Principali.....	70
Figura 67 <i>Cash out</i> per aree funzionali: gruppi Medi .....	71
Figura 68 <i>Cash out</i> per processi: gruppi Medi .....	71
Figura 69 <i>Cash out</i> per aree funzionali: gruppi Altri .....	72
Figura 70 <i>Cash out</i> per processi: gruppi Altri.....	72
Figura 71 Finalità del <i>cash out</i> : gruppi Principali .....	73
Figura 72 Finalità del <i>cash out</i> : gruppi Medi.....	73
Figura 73 Finalità del <i>cash out</i> : gruppi Altri .....	74
Figura 74 <i>Cash out</i> per interventi di <i>compliance</i> : gruppi Altri.....	74
Figura 75 Il settore di valutazione delle tecnologie innovative, per modello di <i>sourcing</i> ...	74
Figura 76 Il personale IT per genere, per classe dimensionale.....	75
Figura 77 Il personale IT per genere, per modello organizzativo di <i>sourcing</i> .....	75

---

# Indice delle tabelle

Tabella 1 Classificazione dimensionale e modello di <i>sourcing</i> dei gruppi.....	7
Tabella 2 Andamento dei costi di integrazione .....	15
Tabella 3 Il <i>cash out</i> IT per interventi di <i>compliance</i> .....	25
Tabella 4 Indicatori del campione costante di 21 gruppi bancari .....	27
Tabella 5 Indicatori: 5 gruppi Principali .....	28
Tabella 6 Indicatori: 11 gruppi Medi.....	29
Tabella 7 Indicatori: 6 gruppi Altri .....	30
Tabella 8 Indicatori: 8 gruppi con IT presso componente bancaria .....	31
Tabella 9 Indicatori: 7 gruppi con IT presso società strumentale di gruppo .....	32
Tabella 10 Indicatori: 7 gruppi con IT presso società esterna .....	33
Tabella 11 Metriche utilizzate nel modello di allocazione dei costi .....	43
Tabella 12 Indicatori: 101 banche individuali (intero campione).....	55
Tabella 13 Classificazione dimensionale dei gruppi .....	59
Tabella 14 Classificazione dei gruppi per modello organizzativo di <i>sourcing</i> .....	60
Tabella 15 Classificazione dimensionale delle banche .....	61
Tabella 16 Ripartizione del TCO: 22 gruppi .....	76
Tabella 17 Ripartizione del TCO: 5 gruppi Principali.....	77
Tabella 18 Ripartizione del TCO: 6 gruppi Medi A.....	78
Tabella 19 Ripartizione del TCO: 5 gruppi Medi B .....	79
Tabella 20 Ripartizione del TCO: 4 gruppi Altri.....	80
Tabella 21 Ripartizione del TCO: 8 gruppi con IT presso una componente bancaria.....	81
Tabella 22 Ripartizione del TCO: 7 gruppi con IT presso società strumentale di gruppo ...	82
Tabella 23 Ripartizione del TCO: 7 gruppi con IT presso società esterna.....	83
Tabella 24 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: campione costante di 21 gruppi...	84
Tabella 25 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Principali.....	85
Tabella 26 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 11 gruppi Medi .....	86
Tabella 27 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Altri.....	87
Tabella 28 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 8 gruppi con IT presso componente bancaria .....	88
Tabella 29 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi con IT presso società strumentale di gruppo .....	89
Tabella 30 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi con IT presso società esterna .....	90
Tabella 31 Ripartizione del TCO: 5 banche Maggiori.....	91
Tabella 32 Ripartizione del TCO: 10 banche Grandi .....	92
Tabella 33 Ripartizione del TCO: 14 banche Medie.....	93
Tabella 34 Ripartizione del TCO: 20 banche Piccole A.....	94

---

Tabella 35 Ripartizione del TCO: 20 banche Piccole B.....	95
Tabella 36 Ripartizione del TCO: 10 banche Minori .....	96
Tabella 37 Ripartizione del TCO: 5 banche A particolare operatività - Private e Investment Banking.....	97
Tabella 38 Ripartizione del TCO: 6 banche A particolare operatività - Varie .....	98
Tabella 39 Ripartizione del TCO: 4 banche Telematiche .....	99

---

# Sintesi dei risultati dell'indagine

In un contesto che risente del protrarsi della crisi economica e finanziaria, la Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio - Profili economici e organizzativi per il 2012 fotografa il perdurare di una situazione di contrazione della spesa IT.

Alla Rilevazione hanno partecipato 22 gruppi<sup>1</sup> e 101 banche, di cui 15 non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli esaminati. Sotto l'aspetto dimensionale, il campione esaminato rappresenta complessivamente il 76,6% del totale degli sportelli di sistema e il 77,3% del totale dei dipendenti bancari. In termini di totale attivo<sup>2</sup>, il campione "gruppi" rappresenta l'84,3% dell'insieme dei gruppi bancari italiani.

Dal punto di vista dell'operatività bancaria, la maggior parte dei gruppi esaminati svolge prevalentemente attività di tipo *retail*, che mediamente costituisce il 69,6% dell'operatività complessiva.

## Gruppi bancari

Nel 2012 la spesa IT ha ripreso il *trend* decrescente iniziato nel 2008 e solo momentaneamente interrotto nel 2011. L'andamento dei costi IT a campione costante segna una contrazione del 3,1% rispetto all'esercizio precedente; il TCO<sup>3</sup> complessivo si attesta a 3.631 milioni di euro.

In linea con quanto rilevato per gli esercizi precedenti, anche per il 2012 il TCO a consuntivo si discosta in modo significativo da quello preventivato dai gruppi lo scorso anno: la stima infatti prefigurava un aumento del TCO dello 0,4% rispetto al 2011, dello 0,7% per il TCO al netto dei costi di integrazione.

Le previsioni per il 2013, sempre a campione costante, stimano un'ulteriore riduzione dei costi pari allo 0,3%.

Al netto dei costi di integrazione, la flessione del TCO è più contenuta (-2,0%), in quanto tali costi continuano a registrare una significativa diminuzione (12 milioni di euro contro i 51 del 2011). Il fenomeno dell'integrazione riguarda un numero sempre più limitato di gruppi (5 rispetto agli 8 del 2011, distribuiti nelle diverse classi dimensionali) e sembra destinato a contrarsi ulteriormente. Da solo, il ridursi dei fenomeni di *merger & acquisition* non è sufficiente a spiegare il significativo e costante calo dei costi, in quanto esso è frutto anche del livello di "maturità" dei sistemi informatici<sup>4</sup>, che consente di limitare l'onere delle implementazioni necessarie alla integrazione

---

<sup>1</sup> Dal punto di vista dimensionale, il campione è costituito da 5 gruppi Principali, 11 gruppi Medi e 6 gruppi Altri; con riguardo alla gestione dei servizi IT, 15 gruppi sono in *insourcing* (8 presso una componente bancaria e 7 presso una società strumentale del gruppo) e 7 sono in *outsourcing*.

<sup>2</sup> Il totale attivo considerato fa riferimento alle sole componenti bancarie dei gruppi e alle società strumentali residenti.

<sup>3</sup> *Total cost of ownership*, cioè l'insieme di spese correnti e ammortamenti.

<sup>4</sup> Es. prodotti applicativi multibanca, architetture orientate ai servizi, standard interoperabili.

---

informatica di realtà differenti tra loro, favorendo il recupero degli investimenti effettuati in questo settore negli anni passati.

La flessione dei costi IT complessivi è largamente ascrivibile alla forte contrazione della spesa dei gruppi Principali (-4,0%), che costituisce circa i due terzi del TCO totale; osservati singolarmente, i gruppi che aumentano la spesa IT sono più di quelli che la riducono, seppure con pesi e dimensioni differenti.

I motivi che hanno maggiormente influito sulla riduzione dei costi a consuntivo rispetto alle previsioni continuano a essere la realizzazione di *saving*, seguita dal differimento di alcuni progetti pianificati e dalla revisione delle priorità. L'indagine 2012 ha approfondito il tema delle azioni di risparmio per capire in quali aree tematiche sono state avviate attività di ottimizzazione dei costi IT. Come già emerso negli anni precedenti, la rinegoziazione dei contratti è l'iniziativa cui si fa maggior ricorso, in particolare per quanto riguarda la manutenzione (adattativa e correttiva) delle applicazioni, seguita dalla razionalizzazione nei consumi e nell'uso di prodotti e servizi, in particolare nelle aree dei Sistemi centrali e dei Sistemi distribuiti.

La ripartizione della spesa IT per "aree tematiche", relativa al campione dei soli 16 gruppi Principali e Medi, conferma anche quest'anno – pur in presenza di un campione differente rispetto al precedente esercizio – che la quota più rilevante è assorbita dall'area Applicazioni: il 36,3% in termini di TCO e il 39,8% se si fa riferimento al *cash out*<sup>5</sup>.

Esaminando la ripartizione per "fattori produttivi" del TCO dell'intero campione (3.641 milioni di euro per 22 gruppi, compresi gli Altri, quasi tutti in *outsourcing*), si osserva che la quota media di spesa assorbita per i Servizi ricevuti da società esterna arriva a costituire quasi la metà dei costi IT (47,8%). Questa quota continua a mantenersi su livelli alti (40,4%) anche restringendo l'analisi ai soli gruppi Principali e Medi, prevalentemente in *insourcing*, in linea con quanto rilevato negli anni precedenti. Analizzando il campione per modello organizzativo di *sourcing*, i Servizi ricevuti da società esterna rappresentano il fattore che assorbe la maggior quota percentuale di TCO per ciascuna classe, con un naturale picco per i gruppi in *outsourcing* (78,6%).

La ripartizione per "aree funzionali"<sup>6</sup> attribuisce ancora una volta la quota principale del *cash out* ai processi che fanno capo all'area *Operations*, mentre percentuali significativamente inferiori sono riservate ai Processi di *marketing* e a quelli di supporto e direzionali. Con riferimento all'intero campione dei 22 gruppi, il totale del *cash out* per l'esercizio 2012 ammonta complessivamente a 3.870 milioni di euro.

Analizzando la ripartizione del *cash out* IT tra funzionamento corrente (*Run the business*) e cambiamento (*Change the business*), distintamente per il settore *Business* (attività "core") e il settore *Functions*<sup>7</sup> (attività di supporto funzionale), emerge che il *Run* assorbe in media il 66,3% del *cash out* IT, contro il 33,7% del *Change*; maggiore divario si riscontra nella ripartizione tra *Business* e *Functions*, che impegnano quote rispettivamente pari al 71,9% e al 28,1% del *cash out* complessivo. La spesa IT dedicata al *Run* sale al diminuire della dimensione operativa dei gruppi.

Con riferimento al campione dei gruppi Principali e Medi, la quota più alta del *cash out* è riservata alle finalità di sviluppo commerciale (45,3%); gli interventi di integrazione e razionalizzazione delle infrastrutture assorbono una quota del 25,0% mentre quelli per l'ottimizzazione dei processi si

---

<sup>5</sup> Il *cash out* corrisponde all'insieme di spese correnti e investimenti.

<sup>6</sup> La classificazione delle aree operative/di *business* fa riferimento, a fini di omogeneità, alla tassonomia dei processi bancari di ABI Lab.

<sup>7</sup> Il settore *Business* include le aree funzionali "*Operations*" e "Processi di *marketing*, commerciali e *customer service*", il settore *Functions* le aree funzionali "Processi direzionali" e "Processi di supporto".

---

attestano al 16,3%. Alla *compliance* è riservata una percentuale media del 13,1%. All'interno della *compliance*, assorbono le maggiori percentuali di *cash out* la normativa contabile/fiscale (18,5%) e quella di Vigilanza della Banca d'Italia (17,4%), seguite a distanza da Basilea (11,7%), Antiriciclaggio-Usura-Falsificazioni (10,3%), SEPA/PSD (9,0%); alle rimanenti tipologie di intervento sono destinate percentuali inferiori al 6% circa.

La riduzione della spesa IT nel 2012, rispetto all'esercizio precedente, si riflette indirettamente anche sull'andamento degli indicatori di costo IT, anche quest'anno affiancati da una nuova serie calcolata utilizzando per le voci reddituali i valori, segnalati dai gruppi bancari, mutuati dai bilanci riclassificati. Per ampliare le possibilità di analisi e confronto, nella Rilevazione 2012 sono stati elaborati due nuovi indicatori che esprimono i costi IT rispetto al numero di rapporti di impieghi e depositi e al prodotto bancario lordo.

L'approfondimento sui profili organizzativi dell'IT evidenzia che molti gruppi del campione si avvalgono di un centro servizi IT interno, che opera in genere a supporto dell'intero gruppo aziendale e non del solo "gruppo bancario nazionale", cui fa riferimento la Rilevazione CIPA. In particolare, a fronte dell'85,7% dei gruppi che erogano servizi IT nell'ambito del perimetro CIPA, il 71,4% fornisce servizi IT anche alle altre entità del gruppo (componenti non bancarie e/o estere); solo il 23,8% dei gruppi offre servizi all'esterno del gruppo aziendale. In generale, la fornitura di servizi in ambito extragrupo riveste rilevanza economica scarsa o residuale rispetto ai servizi IT intragrupo.

Anche per il 2012 si conferma che i gruppi bancari ricorrono a più di una modalità di *sourcing* per le attività IT, indipendentemente dal loro modello organizzativo di riferimento. Il ricorso all'*outsourcing*, prevalentemente da fornitori italiani, risulta significativo per tutte le aree tematiche, in particolare per i Sistemi periferici; tale risultato è influenzato in larga misura dalle modalità di gestione dei POS (in *outsourcing* per il 72,7% dei gruppi); similmente, anche *mainframe* e ATM/chioschi sono attività tendenzialmente esternalizzate, seppure in misura minore (59,1%).

Nella Rilevazione 2012 si è ritenuto opportuno inserire uno specifico approfondimento sull'esistenza di un modello di allocazione dei costi IT in grado di determinare l'associazione tra la spesa informatica per i servizi erogati e i fruitori dei servizi stessi. L'86,4% del campione dei gruppi bancari impiega un modello di allocazione dei costi; per più della metà del campione, il modello è applicato nella sua forma più concreta, con il ribaltamento dei costi alle aree di *business* e ai centri di costo secondo la logica del *chargeback*. Meno di un gruppo su quattro invece lo impiega unicamente a fini informativi, mentre solo in due casi il modello è applicato a fini gestionali. La scelta di implementare e utilizzare un modello di allocazione dei costi IT, oltre che dovuta a obblighi di tipo civilistico, fiscale e gestionale, è prevalentemente riconducibile all'esigenza di avere migliore conoscenza e consapevolezza dei costi; in secondo piano c'è la possibilità di operare interventi di contenimento delle spese e di avere contezza dell'effettiva imputazione e utilizzazione delle risorse. Nella quasi totalità dei casi il modello tiene conto sia delle spese relative alla realizzazione di progetti sia di quelle relative all'erogazione di servizi.

In molte aziende, diverse funzioni trasversali allo sviluppo e all'erogazione dei servizi informatici sono collocate in unità organizzative esterne alla funzione IT. Ad esempio, le funzioni IT dedicate al *demand management* e al *provisioning* sono collocate in un settore non IT, o distribuite all'interno dell'organizzazione, in più del 40% dei gruppi; per contro, la sicurezza informatica e la definizione delle architetture tendono a essere collocate prevalentemente in ambito IT (77,3% dei gruppi). Molto diffusa è l'esistenza di un settore specifico dedicato alla valutazione delle tecnologie innovative che, per il 45,5% dei gruppi, costituisce una struttura formalizzata e indipendente.

---

L'approfondimento sul personale IT è stato riservato ai soli gruppi in *insourcing*, che dispongono di una compagine di dipendenti IT numericamente ampia (mediamente pari al 3,8% del totale dei dipendenti) e diversificata nei profili professionali. Per contro, i gruppi in *outsourcing* hanno un personale IT ridotto (in media lo 0,7% del totale) e con profili specifici.

Anche nel 2012 l'area Applicazioni raccoglie più della metà del personale IT (55,4% in media), seguita dalle aree Sistemi centrali (16,6%), Sistemi periferici (8,0%) e Sistemi trasmissivi (3,6%). Le funzioni trasversali assorbono in media il 14,0% del personale IT.

Per quanto riguarda età, genere e livello contrattuale emerge che il 61,0% del personale IT ha un'età compresa tra 35 e 50 anni, il 22,0% è *over 50* e il restante 17,0% *under 35*. Gli uomini continuano a essere in netta maggioranza rispetto alle donne, costituendo più di tre quarti del personale IT. Poco più della metà dei dipendenti IT appartiene alle Aree professionali (52,0%); i Quadri-direttivi di qualsiasi livello costituiscono l'altra metà della compagine IT (46,5%), accanto a una percentuale di Dirigenti pari all'1,4% del totale.

La quota rosa scende al salire nella gerarchia, dal 29,6% nelle Aree professionali al 6,7% tra i Dirigenti. Le Aree professionali sono l'unico ruolo in cui i dipendenti sotto i 35 anni hanno una rappresentanza significativa, pari al 32,3%; la percentuale scende all'1,7% già tra i Quadri-direttivi 1-2, per arrivare allo 0,2% dei Quadri-direttivi 3-4 e allo 0,1% dei Dirigenti.

La ripartizione della compagine IT per ruolo contrattuale varia in rapporto alla dimensione operativa e al modello organizzativo di *sourcing*: il personale dei gruppi Principali, tutti con società strumentale, è caratterizzato da livelli contrattuali più alti di quelli dei gruppi Medi, prevalentemente serviti dall'IT di una componente bancaria.

## Banche individuali

Il campione delle banche individuali è composto prevalentemente da banche appartenenti ai 22 gruppi esaminati e pertanto presenta andamenti analoghi a quelli rilevati nel campione "gruppi", sia dal punto di vista economico sia con riguardo alle scelte organizzative nella gestione dell'IT.

Il *retail banking* rappresenta l'attività principale per le banche, costituendo mediamente il 68,3% dell'operatività complessiva; segue a distanza il *corporate and investment banking* con il 22,0% e il *private banking* con il 6,2%.

La maggior parte delle banche utilizza servizi IT forniti dall'interno del gruppo bancario di appartenenza (il 52,5% da società strumentale e il 5,9% da componente bancaria del gruppo), mentre un terzo ricorre a servizi dall'esterno, nelle forme di *full outsourcing* (28,7%) o di *facility management* (5,9%). Minoritaria è la percentuale di banche che dichiara di gestire in proprio le risorse IT (6,9%).

Con riferimento al campione di 94 banche che hanno fornito la ripartizione per "aree tematiche", risulta che le Applicazioni e i Sistemi centrali assorbono complessivamente oltre il 66% del totale dei costi IT; l'andamento delle rimanenti aree tematiche appare raffrontabile sia con quello riscontrato nell'esercizio precedente (pur essendo variata la composizione del campione delle banche) sia con la situazione rilevata nel 2012 per i 5 gruppi Principali e gli 11 Medi.

Applicando allo stesso campione l'analisi sulla ripartizione dei costi IT per "fattori produttivi", si conferma la rilevanza dei rapporti di gruppo: circa il 53% dei costi IT rappresenta il corrispettivo per servizi ricevuti da una componente, bancaria o strumentale, del gruppo di appartenenza; una quota decisamente inferiore, circa il 30%, è riconducibile a servizi ricevuti da una società esterna.

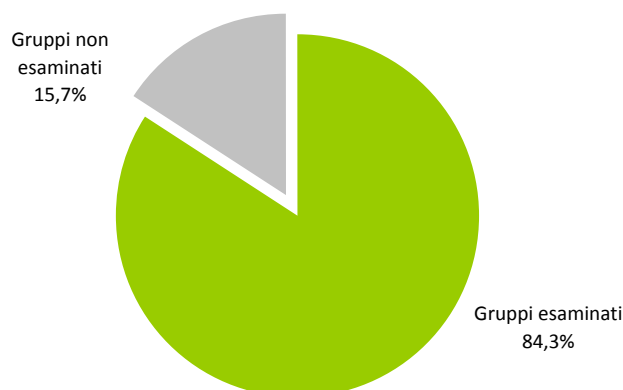
Gli indicatori di costo IT relativi all'esercizio 2012, comprensivi dei due nuovi indici elaborati per il campione gruppi, sono stati calcolati anche con riferimento al campione delle banche individuali, ripartite per classi in relazione alle dimensioni e alle caratteristiche operative.



# Contenuti dell'indagine e caratteristiche del campione

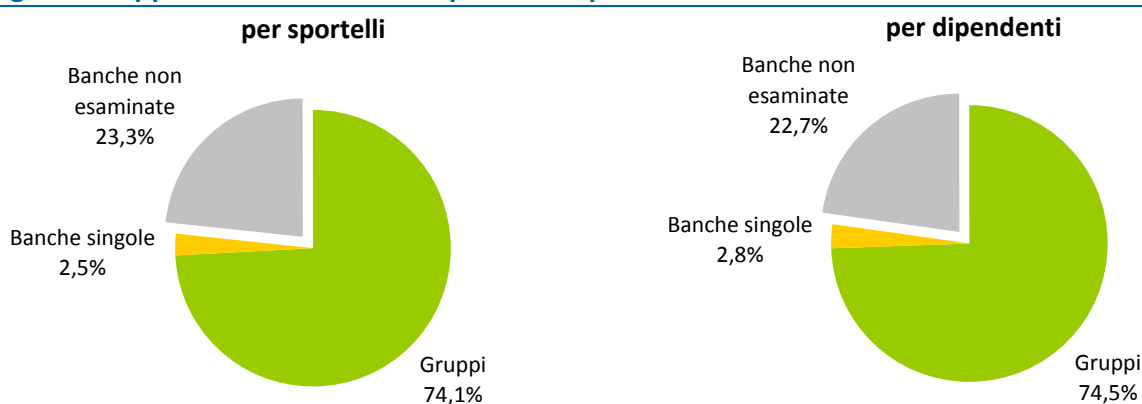
Il campione della "Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio – Profili economici e organizzativi – Anno 2012" è costituito, come di consueto, da gruppi bancari e banche. Hanno partecipato alla Rilevazione 22 gruppi, che rappresentano l'84,3% dell'insieme dei gruppi bancari in termini di totale attivo<sup>8</sup> (cfr. Figura 1), e 101 banche, di cui 15 "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli del campione.

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



Complessivamente, l'insieme di gruppi e banche singole presenti nel campione osservato rappresenta il 76,6% del sistema in termini di numero di sportelli e il 77,3% in termini di numero di dipendenti (cfr. Figura 2).

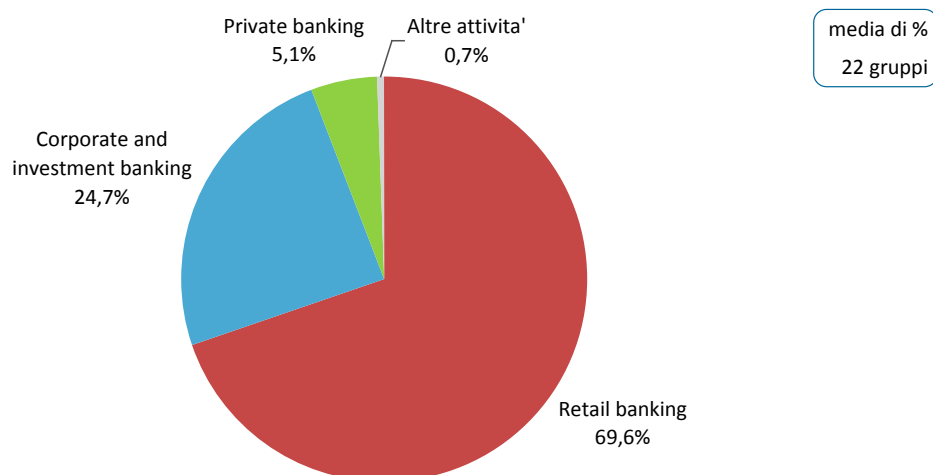
**Figura 2 Rappresentatività del campione complessivo**



<sup>8</sup> Il totale attivo considerato fa riferimento alle sole componenti bancarie e alle società strumentali residenti.

Dal punto di vista dell'operatività bancaria, analizzata sulla base del margine di intermediazione, si rileva che la maggior parte dei gruppi esaminati svolge prevalentemente attività di tipo *retail*: mediamente, il *retail banking* costituisce il 69,6% dell'operatività complessiva. Un ulteriore 29,8% è costituito da attività di *corporate and investment banking* (24,7%) e *private banking* (5,1%), mentre altre forme di operatività sono residuali<sup>9</sup> (cfr. Figura 3).

**Figura 3 Attività bancaria**



Per la Rilevazione 2012 si è confermato il criterio di duplice classificazione dei gruppi bancari, per dimensione operativa e per modalità di gestione dei servizi IT.

Per quanto riguarda la dimensione operativa, la classificazione dei gruppi ha subito contenute variazioni; pertanto quest'anno il campione è costituito da 5 gruppi Principali, 11 gruppi Medi – a loro volta suddivisi in 6 Medi A e 5 Medi B – e 6 gruppi Altri<sup>10</sup>.

L'analisi dell'attività bancaria, effettuata per classe dimensionale e modello organizzativo di *sourcing* (cfr. paragrafo seguente), è riportata in Appendice (cfr. Figura 58 e Figura 59).

## Gestione del sistema informatico

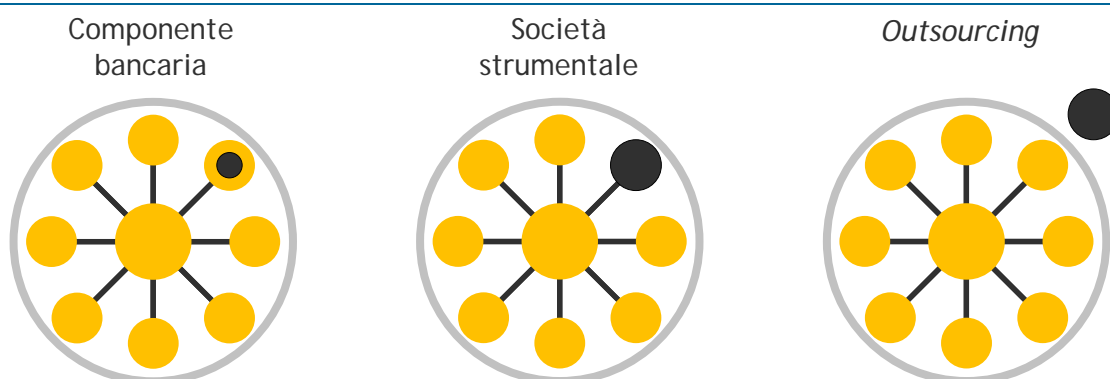
La classificazione per modalità di gestione del sistema informatico (c.d. modello organizzativo di *sourcing*) riconduce le scelte organizzative dei singoli gruppi a tre *pattern* principali, che ripartiscono il campione in funzione della modalità di gestione del sistema di elaborazione centrale e del software applicativo utilizzato dalle banche del gruppo. In questa classificazione, i gruppi del campione sono distribuiti in tre classi:

- gestione IT presso una **componente bancaria** (completa o con forme di *outsourcing* per l'area dei Sistemi centrali – c.d. *facility management*);
- gestione IT presso una **società strumentale** di gruppo;
- gestione IT presso una società esterna (c.d. gruppi in ***outsourcing***).

<sup>9</sup> Es. finanza, *asset liability management*, tesoreria, servizi per enti pubblici.

<sup>10</sup> Cfr. par. 4.2 Campione dei gruppi bancari.

**Figura 4 Classificazione per modello organizzativo di sourcing**



I gruppi appartenenti alle prime due categorie (ossia con IT servito primariamente da una componente bancaria o da una società strumentale) sono convenzionalmente considerati in **insourcing**, poiché la collocazione dell'IT è nel perimetro bancario nazionale del gruppo (c.d. "perimetro CIPA", che include banche, società strumentali IT, *back-office* bancario).

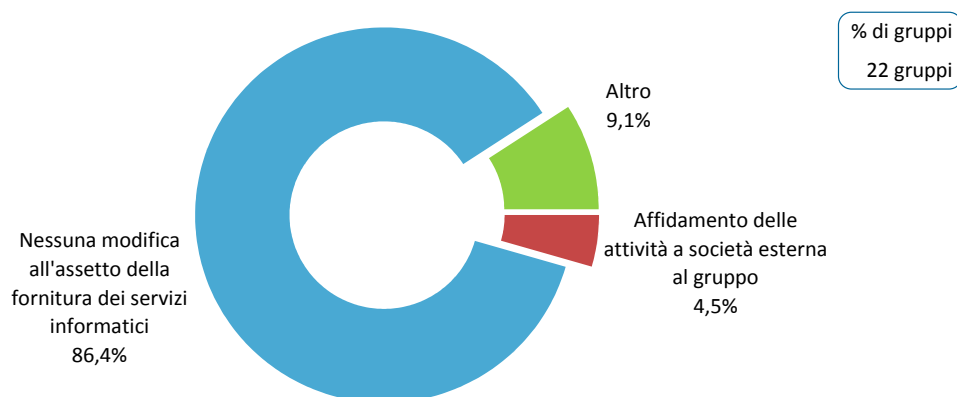
I gruppi bancari appartenenti alla classe Principali gestiscono l'IT presso una società strumentale appartenente al gruppo stesso; per contro, i gruppi bancari piccoli, appartenenti alla classe Altri, hanno una gestione prevalentemente in *outsourcing*. I gruppi Medi, caratterizzati da realtà diversificate, gestiscono l'IT prevalentemente presso una componente bancaria (cfr. Tabella 1).

**Tabella 1 Classificazione dimensionale e modello di sourcing dei gruppi**

	Componente bancaria	Società strumentale	Outsourcing
<b>Principali</b>	0	5	0
<b>Medi A</b>	4	1	1
<b>Medi B</b>	3	1	1
<b>Altri</b>	1	0	5

Il modello di *sourcing* dei gruppi bancari che partecipano alla Rilevazione è rimasto sostanzialmente stabile. Solo tre gruppi hanno indicato una modifica all'assetto della fornitura di servizi informatici: un gruppo già in *outsourcing* ha accentuato il peso delle attività affidate al fornitore, esternalizzando anche la gestione dei sistemi distribuiti; negli altri due casi, le variazioni rivengono da modifiche organizzative (fusione di società strumentali IT e non IT) o di natura contrattuale (cfr. Figura 5).

**Figura 5 Variazione dell'assetto dei gruppi bancari per la fornitura di servizi informatici**



---

Tali mutamenti non hanno però inciso sulla classificazione per modalità di *sourcing* che pertanto è rimasta, per ciascun gruppo, stabile rispetto allo scorso esercizio. Risulta invece parzialmente mutata la composizione complessiva rispetto allo scorso anno a seguito della variazione dei gruppi del campione; le tre classi risultano comunque numericamente uniformi.

Con riferimento alla gestione dei servizi IT<sup>11</sup>, la composizione del campione è la seguente:

- 8 gruppi accentrano i servizi IT prevalentemente presso una banca del gruppo;
- 7 gruppi gestiscono l'IT tramite una società strumentale del gruppo;
- 7 gruppi affidano la gestione dell'IT a società esterne (*outsourcing*).

---

<sup>11</sup> Cfr. par. 4.2 Campione dei gruppi bancari, pag. 59.

---

# Evoluzione del sistema bancario italiano<sup>12</sup>

Nel 2012 il sistema finanziario italiano ha risentito della perdurante incertezza sui mercati finanziari internazionali e, soprattutto, della contrazione dell'attività economica.

La recessione ha comportato un forte peggioramento della qualità degli attivi bancari. A fronte del progressivo deterioramento della qualità del credito e delle difficoltà di provvista a lungo termine sui mercati internazionali all'ingrosso, le politiche di offerta degli intermediari sono rimaste restrittive. Ciò, unito al rallentamento della domanda di finanziamenti, ha determinato una riduzione dei prestiti dello 0,2 per cento, a fronte di un aumento dell'1,9 nel 2011 (contrazione determinata prevalentemente dal calo del credito erogato dai cinque maggiori gruppi bancari).

La redditività del sistema bancario italiano è peggiorata, principalmente a causa del deterioramento della qualità del credito. Le rettifiche su crediti, cresciute di quasi il 60 per cento rispetto al 2011, hanno quasi interamente assorbito il risultato di gestione. È proseguita l'azione di contenimento dei costi, che ha contribuito a sostenere la redditività operativa nonostante la contrazione del margine di interesse.

Questi elementi hanno inciso nel 2012 sulla capacità del sistema bancario italiano di generare reddito, che è rimasta debole. Valutato al netto delle poste straordinarie connesse con la svalutazione degli avviamenti, il rendimento del capitale e delle riserve (ROE) è sceso di 1,3 punti percentuali, fermandosi allo 0,4 per cento.

Il margine di interesse è diminuito del 4,3 per cento, principalmente per il calo dei volumi intermediati. Il margine di intermediazione è aumentato (3,1 per cento), anche grazie ai ricavi dell'attività di negoziazione, che hanno beneficiato della ripresa dei mercati avvenuta nel primo e nell'ultimo trimestre del 2012, e a quelli derivanti dalla cessione di attività o riacquisto di passività finanziarie.

Il calo dei costi (4,3 per cento, a fronte di un aumento del 5,4 nel 2011) ha contribuito alla crescita del 18,9 per cento del risultato di gestione. Il rapporto tra i costi operativi e il margine di intermediazione, pari al 63 per cento, è diminuito di quasi cinque punti percentuali rispetto al 2011.

Il sistema bancario italiano ha comunque resistito alla crisi finanziaria globale dell'ultimo quinquennio. Dall'avvio della crisi il capitale di migliore qualità è salito dal 7,1 al 10,7 per cento delle attività ponderate per il rischio per il complesso del sistema (dal 5,7 al 10,9 per cento per i cinque maggiori gruppi). Il divario negativo di capitalizzazione rispetto alla media europea, sceso a circa due punti percentuali, riflette in ampia misura le massicce ricapitalizzazioni bancarie effettuate con fondi pubblici in altri paesi.

---

<sup>12</sup> Fonte: Banca d'Italia, Relazione annuale per il 2012.



# Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici

## 1.1 Andamento dei costi IT

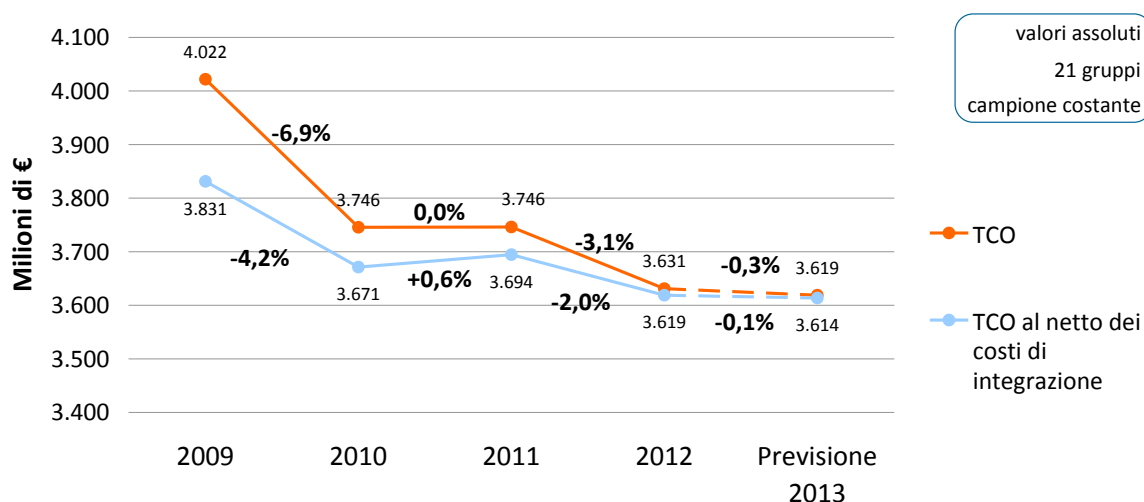
Nel paragrafo viene analizzato l'andamento dei costi IT<sup>13</sup>, anche in rapporto a quelli di integrazione, nonché le azioni di ottimizzazione della spesa informatica.

### 1.1.1 Andamento del TCO

Nel 2012 la spesa IT ha ripreso il *trend* decrescente iniziato nel 2008 e solo momentaneamente interrotto nel 2011. L'andamento dei costi IT, riferito al campione di 21 gruppi partecipanti alle Rilevazioni per gli esercizi 2009-2012, ha avuto una flessione del 3,1%, giungendo a un TCO complessivo pari a 3.631 milioni di euro.

Le previsioni per il 2013, sempre a campione costante, stimano un'ulteriore riduzione dei costi pari allo 0,3% (cfr. Figura 6).

Figura 6 Andamento del TCO



Coerentemente con quanto già osservato negli anni precedenti, anche in questo esercizio i costi di integrazione hanno registrato una significativa contrazione, passando dai 51 milioni di euro del 2011 ai 12 milioni di euro del consuntivo 2012<sup>14</sup>. Tale importo è decisamente inferiore a quello preventivato nel precedente esercizio per il 2012, pari a circa 41 milioni di euro.

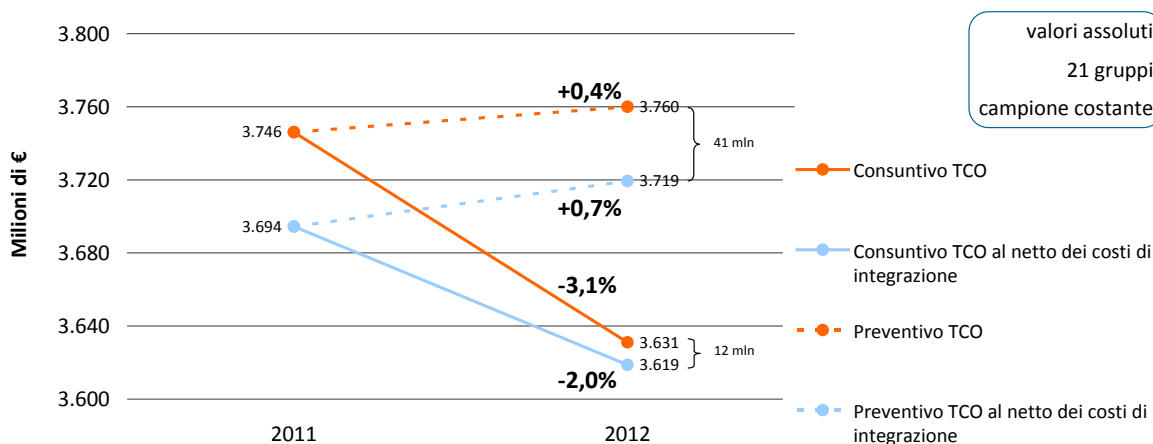
<sup>13</sup> Con il termine "costi" si fa riferimento al TCO (*Total Cost of Ownership*), cioè l'insieme di spese correnti e ammortamenti, incluse le svalutazioni (cfr. par. 4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT).

<sup>14</sup> Per maggiori dettagli, cfr. par. 1.1.2 Andamento dei costi di integrazione.

Conseguentemente, la diminuzione del TCO al netto dei costi di integrazione risulta più contenuta rispetto all'andamento del TCO complessivo (-2,0%).

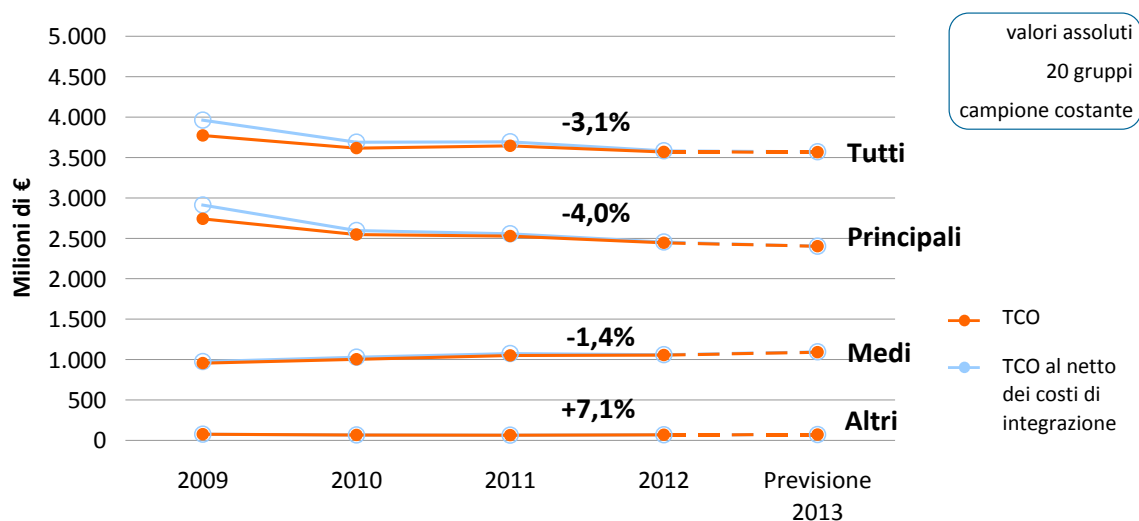
Come già riscontrato nelle ultime Rilevazioni, anche per il 2012 il TCO dichiarato a consuntivo risulta significativamente inferiore a quello preventivato dagli stessi gruppi lo scorso anno: prendendo a riferimento il campione dei 21 gruppi che hanno fornito i dati nel biennio, la stima per il 2012 prefigurava un aumento dello 0,4% rispetto al 2011, per un totale di 3.760 milioni di euro, prossima a quella formulata per il TCO al netto dei costi di integrazione (+0,7%) (cfr. Figura 7).

**Figura 7 Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2012**



La riduzione dei costi IT sostenuti complessivamente è largamente ascrivibile alla forte contrazione della spesa dei gruppi Principali, che rappresenta circa i due terzi del TCO totale, ridottasi in valore assoluto del 4,0%. Una diminuzione più contenuta (-1,4%) è invece rilevabile per i gruppi Medi. L'unica classe ad aumentare i costi IT rispetto al 2012 è quella dei gruppi Altri, che peraltro influisce in modo non significativo sul risultato complessivo in termini assoluti a causa della ridotta dimensione economica<sup>15</sup> (cfr. Figura 8).

**Figura 8 Andamento del TCO per classe dimensionale**

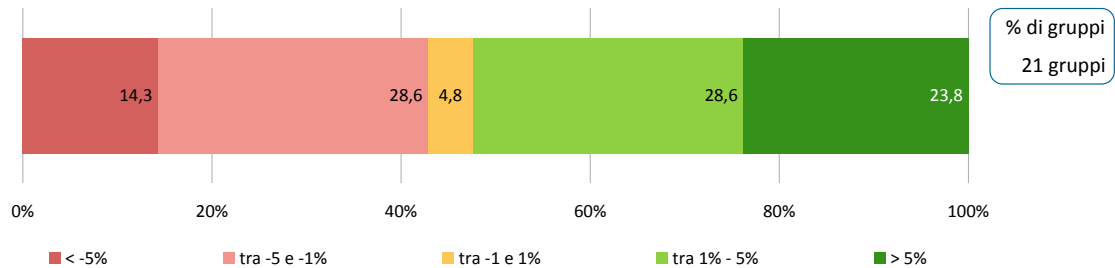


<sup>15</sup> Nel grafico è stato eliminato un gruppo che nel quadriennio 2009-2012 ha cambiato classe dimensionale.



Il diverso andamento dei costi informatici dei gruppi suggerisce la necessità di una rappresentazione che tenga conto dell'andamento individuale di ciascuno. Presi singolarmente, i gruppi del campione costante già analizzato hanno comportamenti divergenti: solo un gruppo ha un TCO stabile (ossia con una variazione compresa tra il -1 e il +1%); il 28,6% dei gruppi ha aumentato la spesa IT fino a un massimo del 5%, mentre il 23,8% dei gruppi ha avuto incrementi superiori; il 28,6% ha ridotto la spesa fino al 5% e solo il 14,3% dei gruppi ha avuto contrazioni superiori al 5%. In sintesi, il numero di gruppi che hanno aumentato la spesa IT è superiore al numero di quelli che l'hanno ridotta, pur con pesi e dimensioni differenti (cfr. Figura 9).

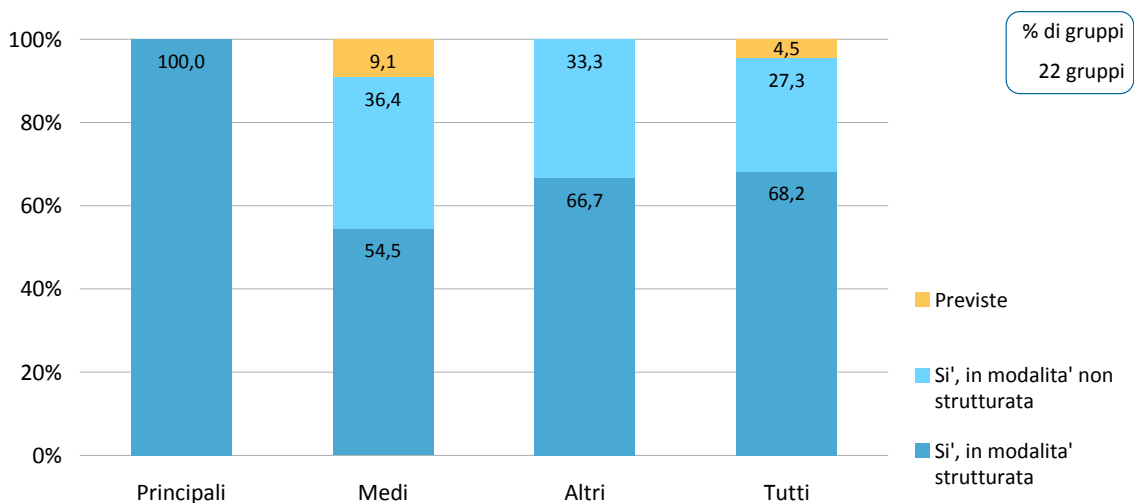
**Figura 9 Fasce di variazione percentuale 2012/2011 del TCO**



In linea con quanto già rilevato in passato, i motivi che hanno maggiormente influito sulla riduzione dei costi a consuntivo, rispetto alle previsioni, sono la realizzazione di *saving*, seguita dal differimento di alcuni progetti pianificati e dalla revisione dell'ordine delle priorità.

Tutti i gruppi continuano a effettuare, o prevedere entro il 2013, iniziative mirate all'ottimizzazione dei costi IT. Per il 68,2% dei gruppi (e in particolare per tutti i Principali), tale obiettivo è perseguito in maniera strutturata, tramite specifiche entità preposte; il 27,3% dei gruppi intraprende iniziative in modo non strutturato (cfr. Figura 10).

**Figura 10 Iniziative di risparmio**

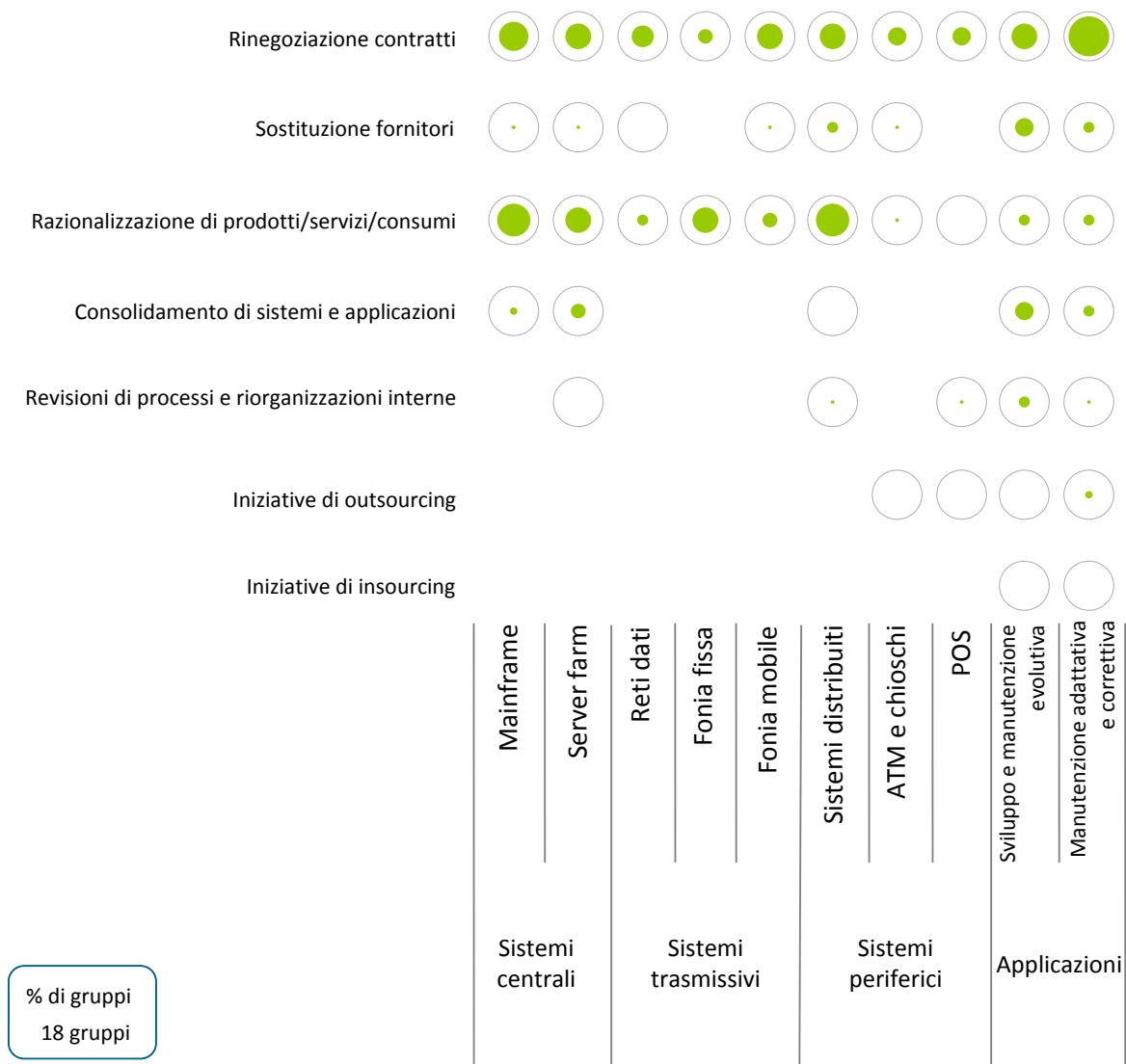


L'indagine 2012 approfondisce le azioni intraprese per conseguire risparmi in maggior dettaglio rispetto alle precedenti edizioni. Nel questionario rivolto ai gruppi bancari è stata prevista la possibilità di esplicitare le aree tematiche in cui sono state effettuate attività di ottimizzazione dei costi IT.

Osservando complessivamente tali azioni, similmente agli anni precedenti la rinegoziazione dei contratti è l'azione cui si fa più ricorso, in particolare per quanto riguarda la manutenzione

adattativa e correttiva delle Applicazioni, seguita dalla razionalizzazione nei consumi e nell'uso di prodotti e servizi, soprattutto per quanto concerne i Sistemi centrali (*mainframe* e *server farm*), i Sistemi distribuiti e la fonia fissa; minore è il ricorso ad azioni di consolidamento di sistemi e applicazioni e di sostituzione fornitori (cfr. Figura 11).

**Figura 11 Azioni intraprese per ottenere risparmi di costo IT<sup>16</sup>**



### 1.1.2 Andamento dei costi di integrazione

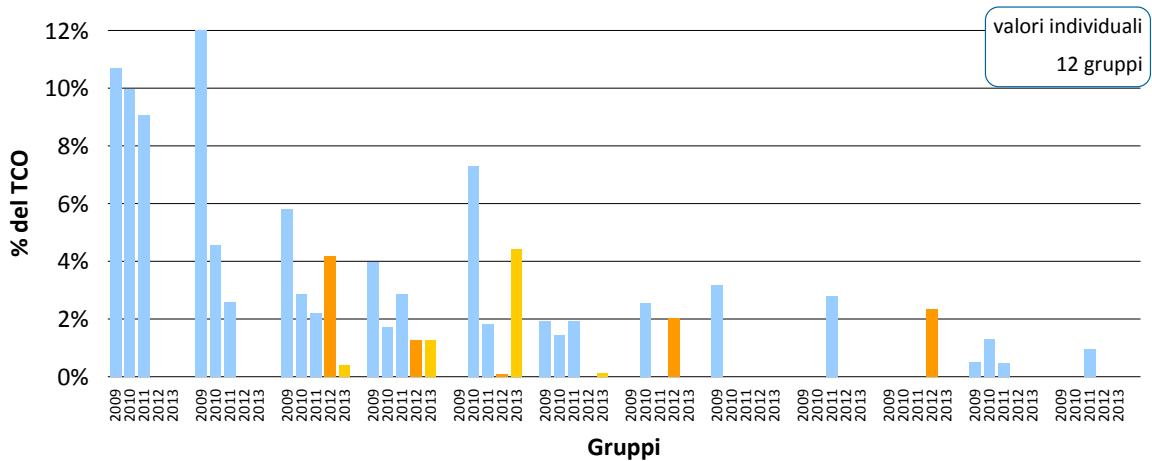
Per il 2012 si conferma il *trend* in diminuzione dei costi di integrazione, già evidenziato nell'analisi dell'andamento del TCO<sup>17</sup>. Il fenomeno riguarda un campione numericamente ridotto rispetto all'anno precedente: 5 gruppi invece di 8, distribuiti nelle diverse classi dimensionali; per il 2013, solo 4 gruppi prevedono di sostenere costi della specie, per un totale stimato di 5 milioni di euro.

<sup>16</sup> Nel diagramma, il raggio delle bolle è proporzionale alla percentuale di gruppi.

<sup>17</sup> Cfr. par. 1.1.1 Andamento del TCO.

L'analisi andamentale dei costi di integrazione, relativa a più anni su un campione costante<sup>18</sup>, mostra che per molti gruppi l'importo destinato a tale scopo, già sensibilmente contenuto o non presente nel 2009, presenta un'incidenza percentuale sul TCO piuttosto modesta anche negli anni successivi; i gruppi che nel 2009 hanno sostenuto costi di integrazione per più del 10% del TCO dal 2012 non sono più interessati dal fenomeno (cfr. Figura 12).

**Figura 12 Andamento dei costi di integrazione**



La Tabella 2 riepiloga i dati che illustrano il fenomeno. In particolare, per ogni anno dal 2009 al 2012 vengono indicati i dati a consuntivo e per il 2013 quelli di previsione. La significativa e costante riduzione del TCO destinato all'integrazione non è spiegabile unicamente con il ridursi dei fenomeni di *merger & acquisition*, che pur persistono, ma è riconducibile anche al livello di "maturità" dei sistemi informatici dei gruppi bancari e delle banche, che consentono di ridurre l'onere delle implementazioni necessarie alla integrazione informatica di realtà differenti tra loro. Prodotti applicativi multibanca, architetture orientate ai servizi, standard interoperabili contribuiscono alla riduzione dei costi, favorendo il recupero degli investimenti fatti in questo settore negli anni passati.

**Tabella 2 Andamento dei costi di integrazione**

	2009		2010		2011		2012		2013 (Prev.)	
	Gruppi	Mln di €	Gruppi	Mln di €	Gruppi	Mln di €	Gruppi	Mln di €	Gruppi	Mln di €
<b>TCO gruppi con integrazione</b>	7	2420	8	1933	8	1857	5	744	4	505
<b>Costi di integrazione</b>	7	191	8	75	8	51	5	12	4	5
		%		%		%		%		%
<b>Incidenza % media costi di integrazione / TCO gruppi con integrazione</b>	7	5,44%	8	3,88%	8	2,86%	5	1,98%	4	1,56%

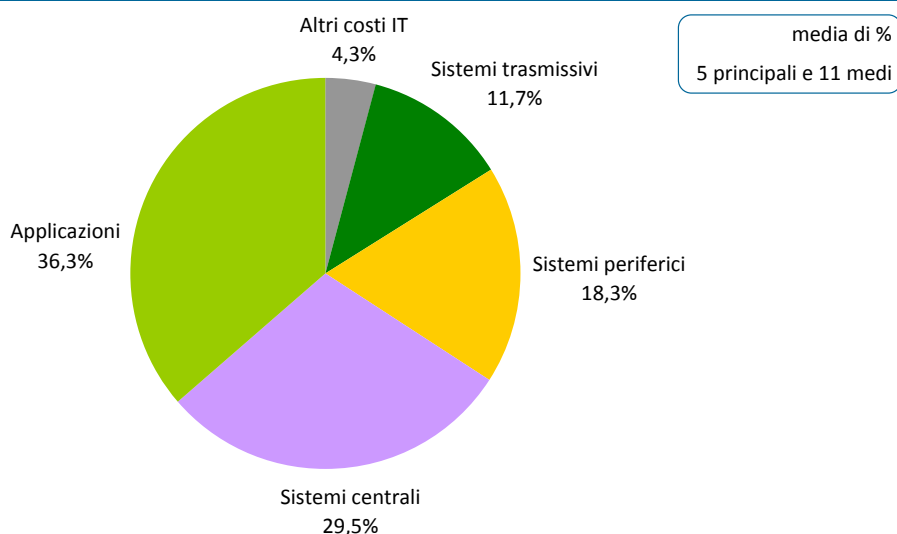
<sup>18</sup> Il campione è costituito da 12 gruppi che negli anni tra il 2009 e il 2012 hanno segnalato almeno una volta costi di integrazione.

## 1.2 Analisi della spesa IT per aree tematiche

Nella Rilevazione 2012 è stato confermato lo schema di analisi impostato negli anni precedenti, che ripartisce i costi per “aree tematiche” e per “fattori produttivi”<sup>19</sup>, al fine di dare una descrizione qualitativa dei costi IT sostenuti dai gruppi bancari per l’erogazione di servizi informatici che supportano l’attività bancaria<sup>20</sup>.

Dalla ripartizione del TCO (spese correnti più ammortamenti) per aree tematiche relativa al campione dei soli 16 gruppi Principali e Medi, si riscontra che, pur in presenza di un campione differente rispetto al precedente esercizio, le maggiori quote percentuali di spesa IT sono attribuite come sempre alle aree Applicazioni (36,3%) e Sistemi centrali (29,5%) e che l’ordinamento delle diverse aree rimane immutato (cfr. Figura 13). I risultati dell’analisi per classe dimensionale sono riportati in Appendice (cfr. Figura 60, Figura 61 e Figura 62).

**Figura 13 Il TCO per aree tematiche**



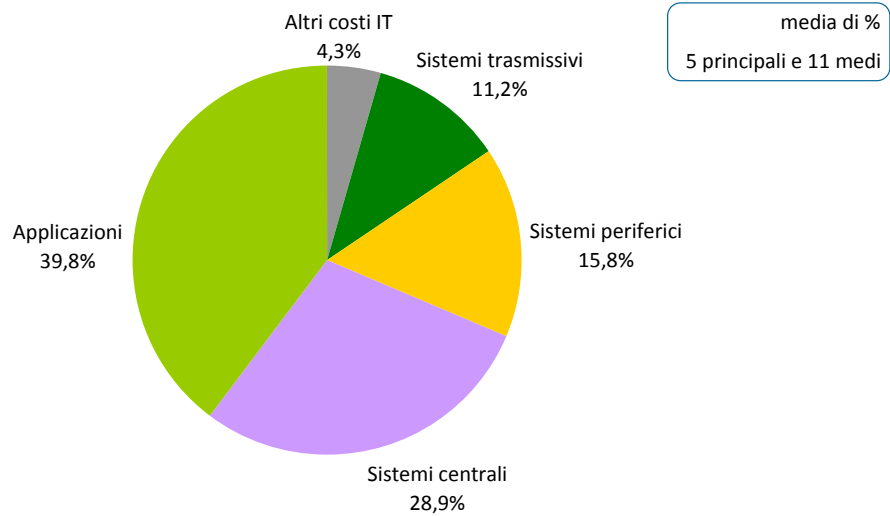
Osservando la stessa ripartizione in termini di *cash out*<sup>21</sup>, si nota che la quota dedicata all’area Applicazioni risulta più elevata di qualche punto percentuale, rispetto all’omologa quota di TCO. Questo aspetto è coerente con quanto già rilevato per il 2011. È ormai costante nel tempo la predominanza dell’area tematica Applicazioni sulle altre, seguita a breve distanza da quella dei Sistemi centrali. Tale risultato è influenzato dalla componente di investimento che pesa in maniera significativa nell’area Applicazioni (cfr. Figura 14).

<sup>19</sup> Cfr. par. 4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT.

<sup>20</sup> Sostenuti nell’ambito delle componenti bancarie o delle società strumentali (es. per il *back office*) appartenenti al gruppo.

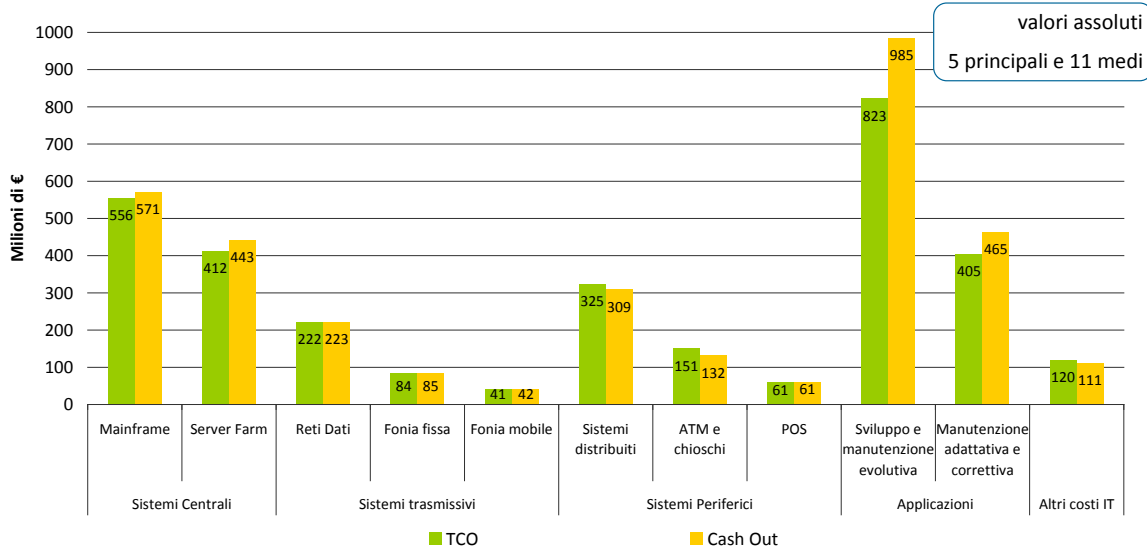
<sup>21</sup> Con il termine *cash out* si fa riferimento all’insieme di spese correnti e investimenti (cfr. par. 4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT).

**Figura 14 Il cash out per aree tematiche**



Nella riproposizione del confronto tra TCO e *cash out*, già introdotta nella precedente edizione, si osserva che lo Sviluppo e la manutenzione evolutiva del software risulta la voce che, in termini assoluti, assorbe la maggior quota sia di TCO sia di *cash out*, con una significativa prevalenza del secondo, riconducibile alla parte di investimenti “tradizionalmente” associata all’area Applicazioni e già analizzata. Per i *mainframe*, al secondo posto, il TCO è invece comparabile al *cash out* (cfr. Figura 15 e, per l’analisi su base dimensionale, Figura 63 e Figura 64 in Appendice).

**Figura 15 Confronto fra TCO e cash out per aree tematiche**

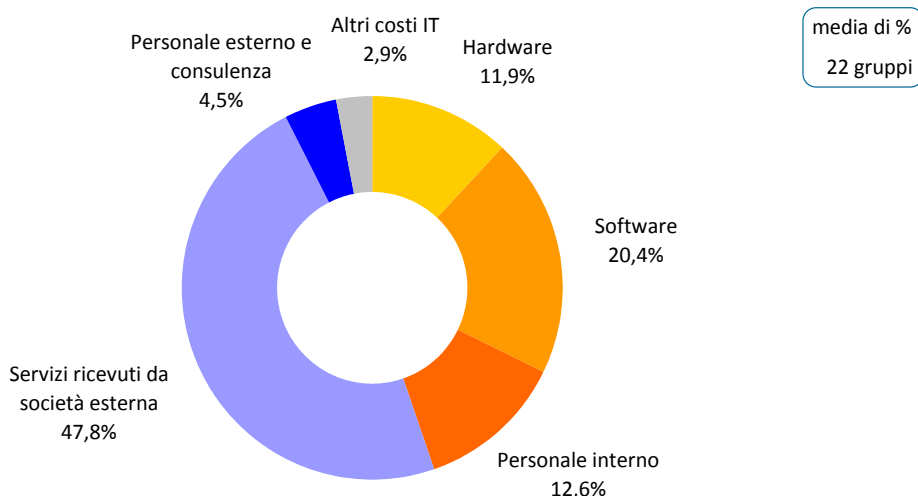


### 1.3 Analisi della spesa IT per fattori produttivi

Esaminando la ripartizione per fattori produttivi del TCO dell’intero campione dei 22 gruppi, che per il 2012 ammonta complessivamente a 3.641 milioni di euro, si osserva come la quota media di spesa assorbita per i Servizi ricevuti da società esterna arriva a costituire in media quasi la metà dei costi IT sostenuti dai gruppi (47,8%). L’altra metà è ripartita tra Software (20,4%), Personale

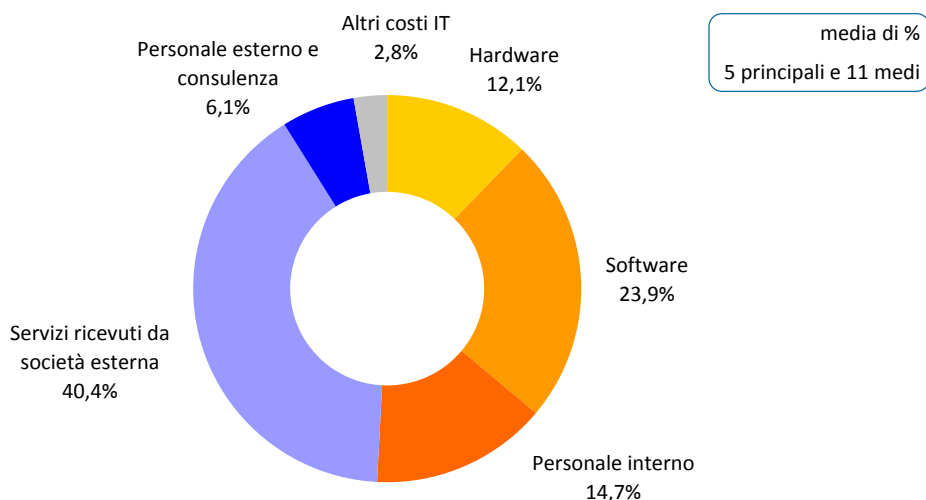
interno (12,6%) e Hardware (11,9%). Minor rilevanza hanno i costi per Personale esterno e consulenza o altre fattispecie (cfr. Figura 16).

**Figura 16 Il TCO per fattori produttivi**



Anche restringendo l'analisi ai soli gruppi Principali e Medi, prevalentemente in *insourcing* presso componente bancaria o società strumentale IT, la quota media di spesa assorbita per i Servizi ricevuti da società esterna continua a mantenersi su livelli alti (40,4%) (cfr. Figura 17).

**Figura 17 Il TCO per fattori produttivi (gruppi Principali e Medi)**



## 1.4 Analisi della spesa IT per modelli organizzativi

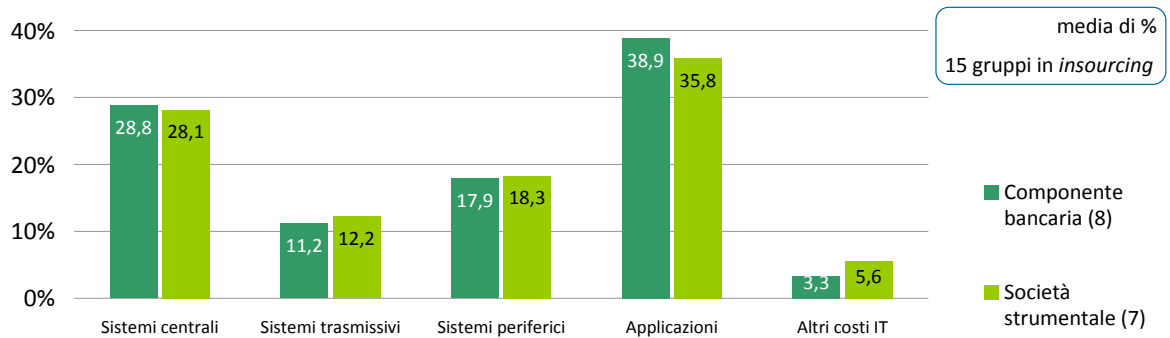
La relazione tra il modello organizzativo di *sourcing* e la dimensione operativa dei gruppi<sup>22</sup> si riflette nella ripartizione del TCO complessivo del campione esaminato: il 72,1% è sostenuto dai

<sup>22</sup> Analizzata in dettaglio nel par. Gestione del sistema informatico a pag. 6.

gruppi con società strumentale per l'IT, il 22,5% da quelli con l'IT gestito presso una componente bancaria e il restante 5,3% dai gruppi in *outsourcing*.

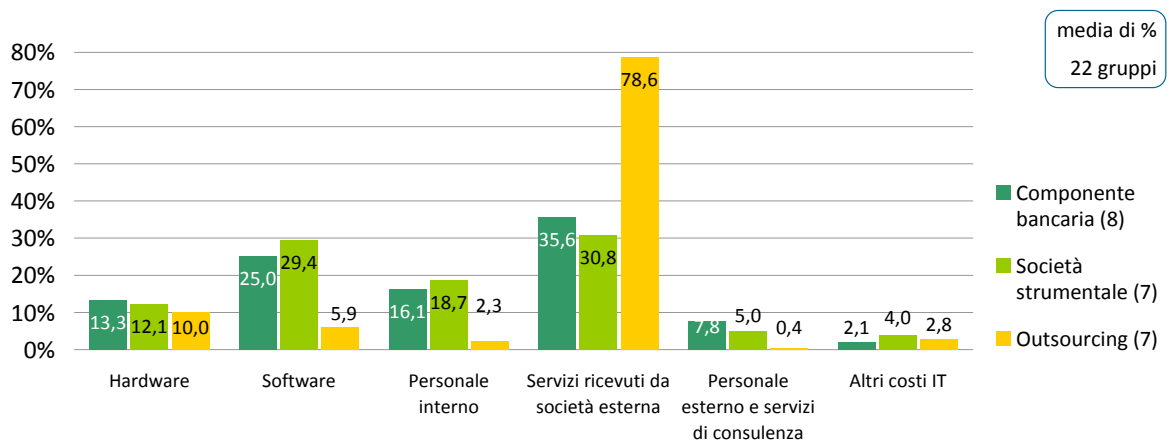
I modelli organizzativi incidono in parte sull'allocazione del TCO alle diverse aree tematiche e ai fattori produttivi. Per quanto riguarda la ripartizione per aree tematiche, le percentuali rilevate per i gruppi in *outsourcing* risentono delle difficoltà da questi riscontrate nell'attribuzione puntuale dei costi, spesso unificati in un canone complessivo per il servizio ricevuto dalla società esterna. Pertanto, la Figura 18 riporta unicamente il risultato dei gruppi in *insourcing*; con riferimento a questo campione, si rileva una ripartizione sostanzialmente simile tra le due classi.

**Figura 18 Il TCO per modelli organizzativi e aree tematiche**



Per quanto riguarda la vista per fattori produttivi si nota che, coerentemente con quanto già osservato (cfr. Figura 16), i Servizi ricevuti da società esterna rappresentano il fattore che assorbe la maggior quota percentuale di TCO per tutti i modelli organizzativi, con un naturale picco per la classe dei gruppi in *outsourcing* (78,6%). Di conseguenza, per tali gruppi le percentuali di TCO per Software, Personale interno e Personale esterno risultano sensibilmente inferiori a quelle dei gruppi in *insourcing*. La quota relativa all'Hardware è quella che presenta la maggiore omogeneità tra le diverse classi (cfr. Figura 19).

**Figura 19 Il TCO per modelli organizzativi e fattori produttivi**

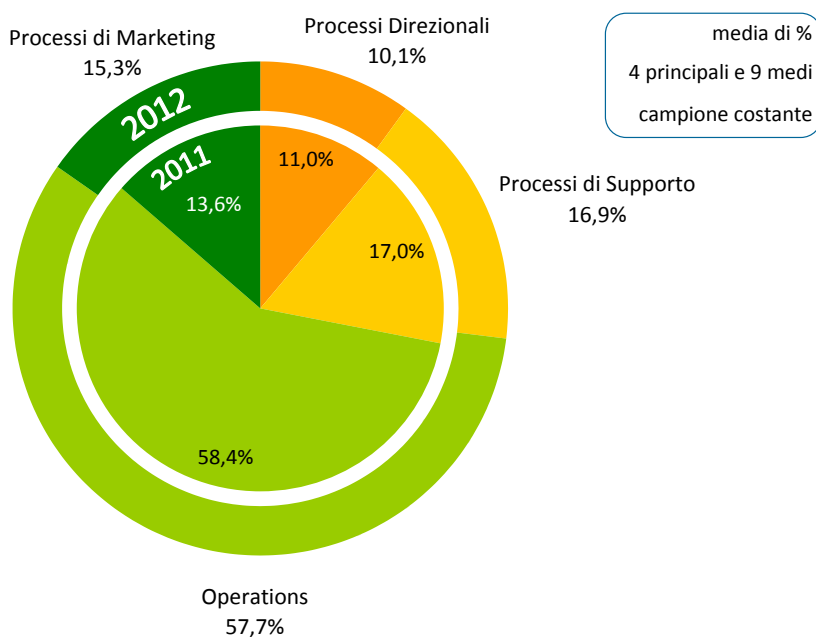


## 1.5 Analisi della spesa IT per processi e aree funzionali

Con riferimento all'intero campione dei 22 gruppi, il totale del *cash out*<sup>23</sup> per l'esercizio 2012 ammonta complessivamente a 3.870 milioni di euro, pari al 106,3% del TCO totale.

La ripartizione per aree funzionali e processi<sup>24</sup>, in linea con quanto già evidenziato nelle precedenti indagini, attribuisce la quota principale del *cash out* ai processi che fanno capo all'area *Operations*, mentre percentuali significativamente inferiori sono riservate ai Processi di *marketing* e a quelli di supporto e direzionali. Osservando un campione costante di 13 gruppi Principali e Medi, nel biennio 2011/2012 non si notano scostamenti significativi, se non per una leggera crescita nell'area dei Processi di *marketing* (cfr. Figura 20).

**Figura 20 Confronto 2011/2012 del *cash out* per aree funzionali**



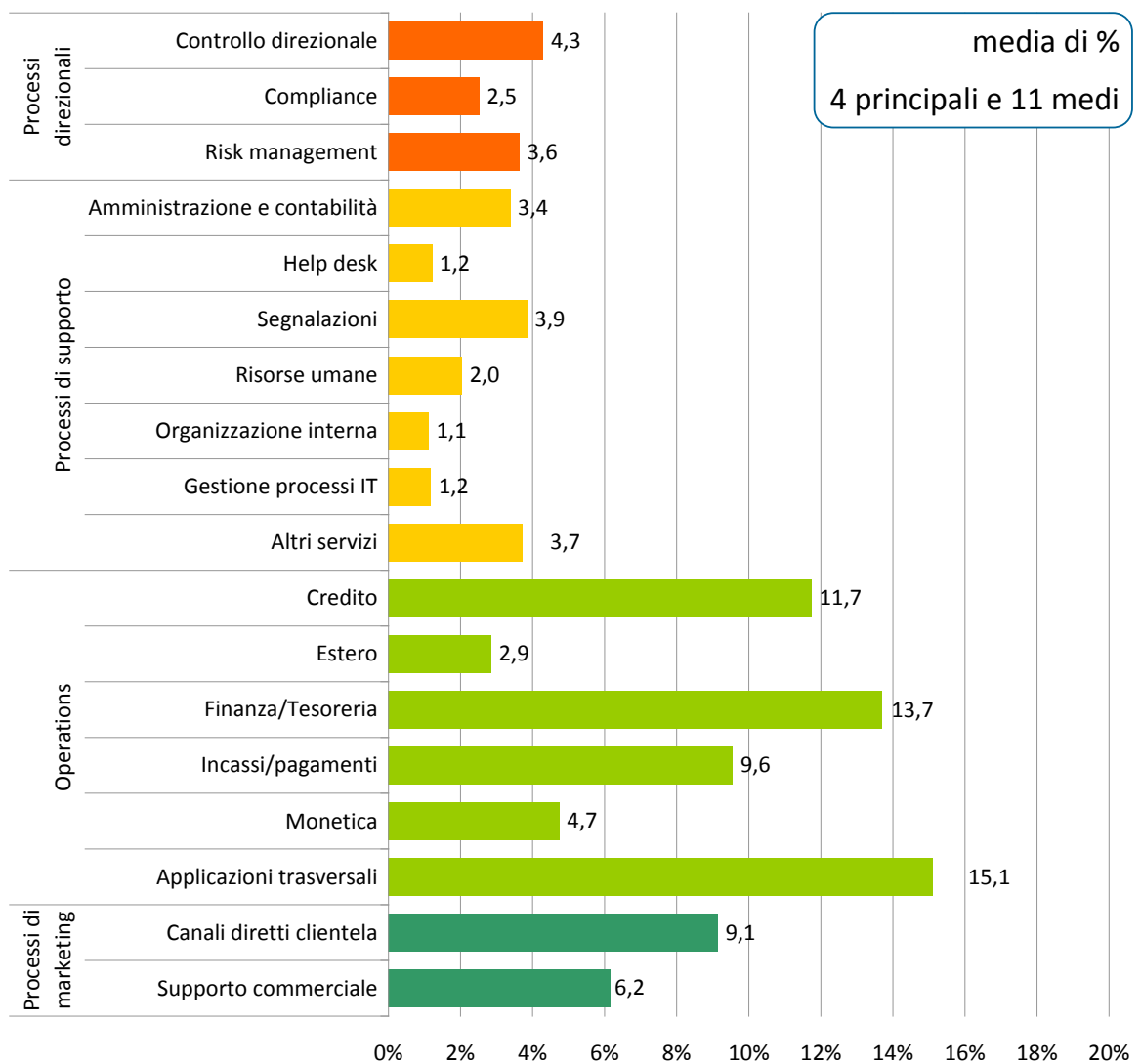
Analizzando i dati disaggregati per i processi che compongono le varie aree, con riferimento al campione di rispondenti per l'esercizio in corso, sono le "Applicazioni trasversali" dell'area *Operations* a raccogliere la quota più elevata (15,1%) fra i processi dell'area e in assoluto, seguite dai processi di "Finanza/Tesoreria" (13,7%). Nell'area Processi di supporto, la quota maggiore di *cash out* è assorbita da "Segnalazioni", "Altri servizi" e "Amministrazione e contabilità" (complessivamente l'11,0% del *cash out*), mentre nei Processi di *marketing* di rilievo è il 9,1% dei "Canali diretti con la clientela"; nell'area Processi direzionali la quota maggiore va al "Controllo direzionale" (4,3%) (cfr. Figura 21).

<sup>23</sup> Cfr. par. 4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT.

<sup>24</sup> La classificazione delle aree operative/di *business* fa riferimento, a fini di omogeneità, alla tassonomia dei processi bancari di ABI Lab. L'area "Operations" comprende: Credito, Estero, Finanza e Tesoreria, Incassi e Pagamenti, Monetica, Applicazioni trasversali; l'area "Processi di marketing, commerciali e customer service" comprende: Canali diretti con la clientela (ATM, *phone banking*, *call center*, *internet banking/trading on line*, *corporate banking*, *mobile banking*) e Supporto commerciale; l'area "Processi direzionali" comprende: Controllo direzionale/gestione, *Compliance* e *Risk management*; l'area "Processi di supporto" comprende: Amministrazione e contabilità, *Help desk*, Segnalazioni, Risorse umane, Organizzazione interna, Gestione processi IT, Altri servizi.



**Figura 21 Il cash out per processi e aree funzionali**



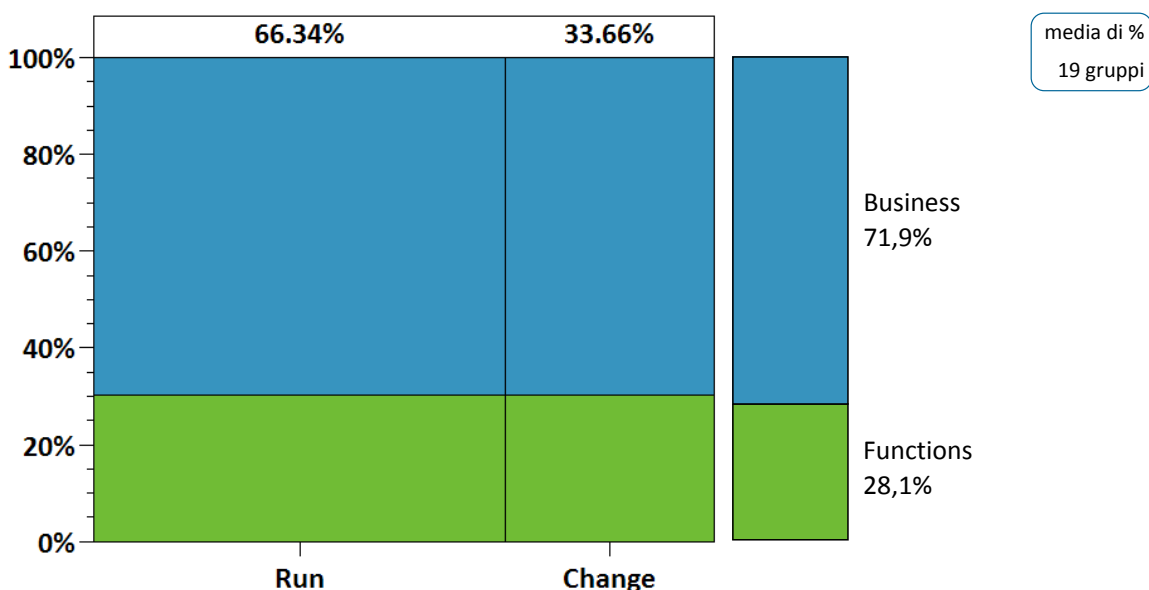
Le analisi di ripartizione del *cash out* per aree funzionali e processi riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale sono riportate in Appendice (cfr. da Figura 65 a Figura 70). È da notare che i gruppi Altri sono quasi tutti in *outsourcing* e pertanto le informazioni fornite risentono sia della diversa logica di gestione dell'IT, sia dei differenti criteri di ripartizione adottati dagli *outsourcer* stessi rispetto a quelli utilizzati dai gruppi in *insourcing*.

Coerentemente con la vista per processi, è stato mantenuto il riferimento al *cash out* anche nell'approfondimento sulla ripartizione della spesa IT tra funzionamento corrente (*Run the business – RTB*) e cambiamento (*Change the business – CTB*), con la distinzione tra le attività “*core*” orientate al *Business* e quelle dedicate al supporto funzionale, indicate come *Functions*<sup>25</sup>.

Con riferimento al campione dei 19 gruppi che hanno fornito i dati, emerge che il *Run* assorbe in media il 66,3% del *cash out* IT, contro il 33,7% del *Change*; uno sbilanciamento più accentuato si nota nella ripartizione *Business/Functions*, con il 71,9% del *cash out* speso per le attività destinate al *Business* e il 28,1% per quelle proprie del settore *Functions* (cfr. Figura 22).

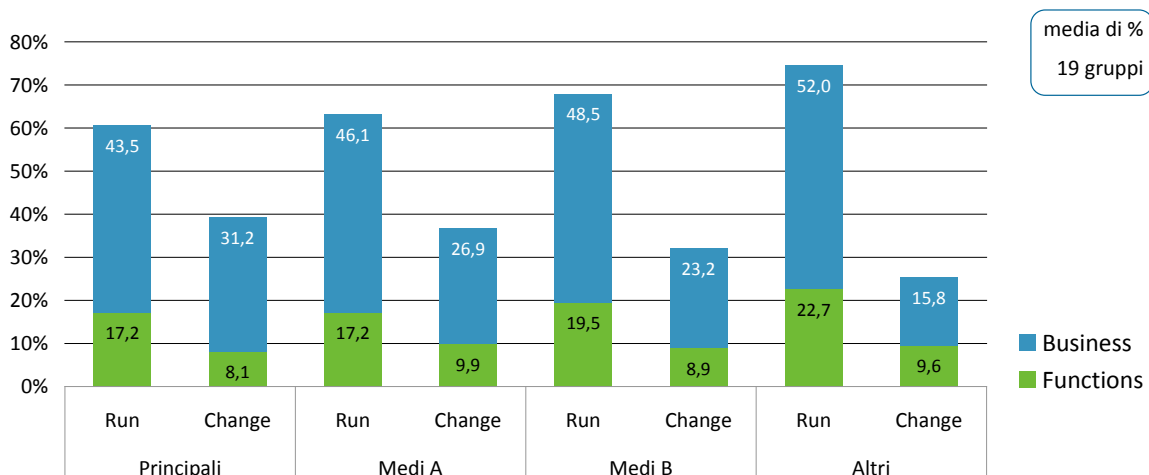
<sup>25</sup> Le aree funzionali “*Operations*” e “*Processi di marketing, commerciali e customer service*” corrispondono al *Business*, le aree funzionali “*Processi direzionali*” e “*Processi di supporto*” corrispondono al *Functions*.

**Figura 22 Il cash out per il funzionamento corrente e il cambiamento**



Con riferimento alla ripartizione dei gruppi per dimensione operativa, si nota che la spesa IT dedicata al *Run* sale al diminuire della dimensione operativa, passando dal 60,7% dei gruppi Principali al 74,7% dei gruppi Altri. È comunque da considerare che i gruppi Altri, quasi tutti in *outsourcing*, non hanno completa visibilità sugli interventi di *change* dei servizi che utilizzano, perché gestiti interamente dal fornitore (cfr. Figura 23).

**Figura 23 Il cash out per RTB/CTB per classe dimensionale**

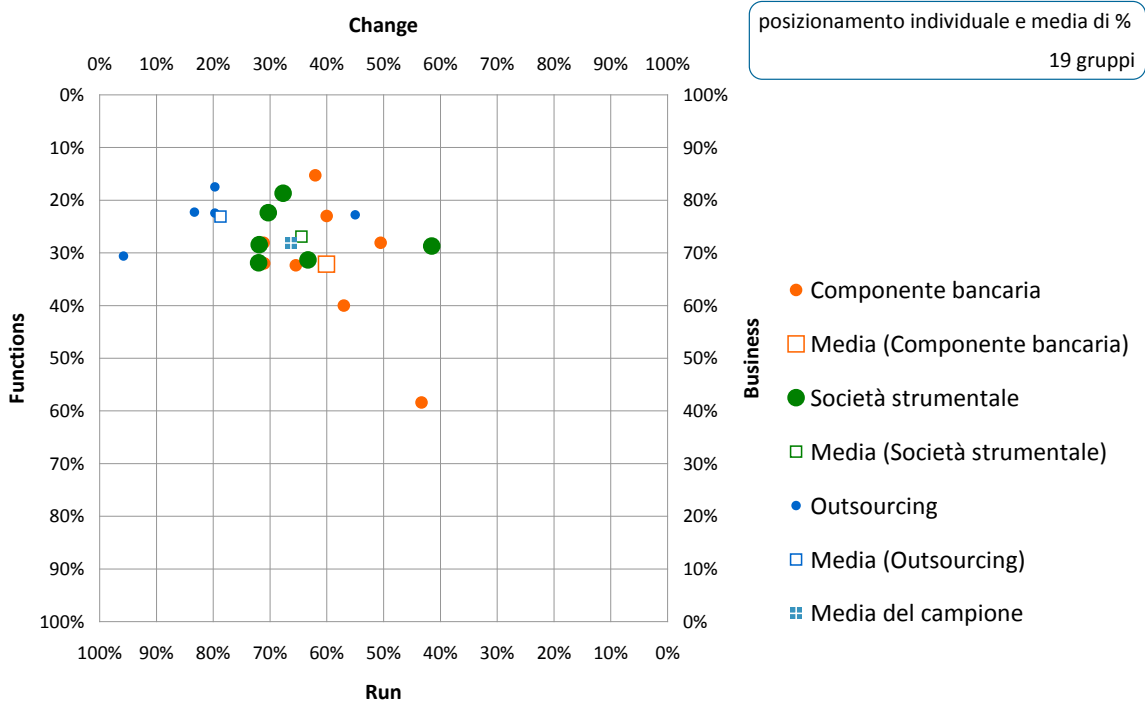


La Figura 24 riassume la posizione di tutti i gruppi rispetto alla ripartizione del *cash out* per *Business/Functions* e *Run/Change*. I gruppi, differenziati per colore in base alla modalità di *sourcing* dell'IT, sono stati collocati in un quadrante i cui lati orizzontali sono riferiti a *Run* e *Change* e quelli verticali a *Business* e *Functions*. È indicato inoltre il valore medio dell'intero campione e quello di ciascuna classe.

È così possibile individuare il posizionamento di ogni gruppo sia in termini assoluti sia rispetto al valore medio della classe di appartenenza o dell'intero campione. È possibile inoltre apprezzare lo scostamento della media di ogni *peer group* rispetto alla media complessiva.

Quasi tutti i gruppi si collocano nel quadrante superiore sinistro, caratterizzato da più del 50% del *cash out* per il *Business* e da più del 50% del *cash out* per il *Run*.

**Figura 24 Il *cash out* RTB/CTB per modello organizzativo di *sourcing***

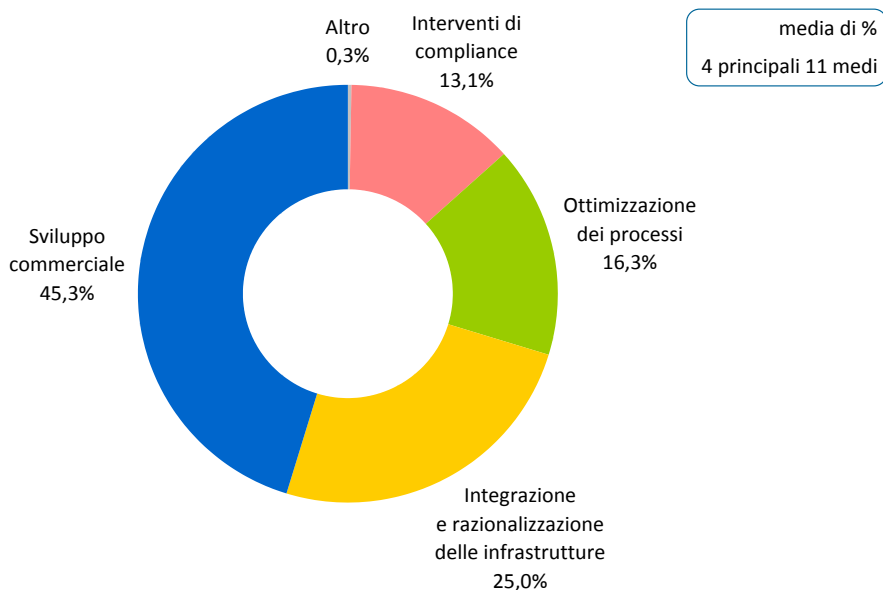


### 1.6 Finalità del *cash out* e *compliance*

Analizzando la ripartizione del *cash out* per “finalità”, con riferimento al campione dei gruppi Principali e Medi, si osserva che la quota più alta del *cash out* è riservata allo sviluppo commerciale (45,3%); gli interventi di integrazione e razionalizzazione delle infrastrutture assorbono una quota del 25,0% mentre quelli per l’ottimizzazione dei processi (che include lo sviluppo dei sistemi di governo e di gestione aziendale) si attestano al 16,3%. Alla *compliance* è riservata una percentuale media del 13,1% (cfr. Figura 25).

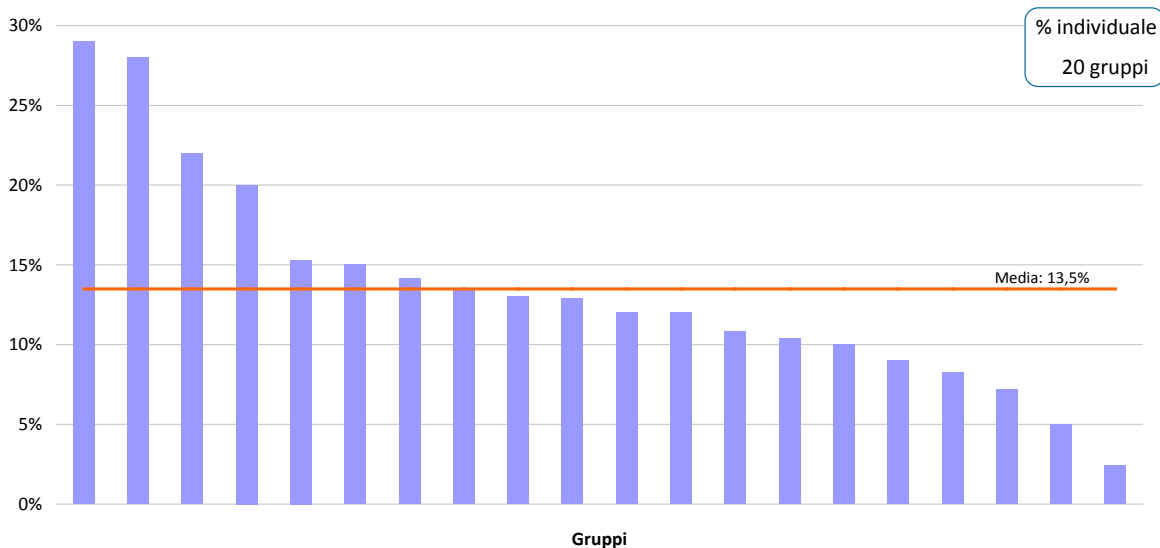
I risultati dell’analisi della ripartizione del *cash out* per classe dimensionale, comprensivi dei gruppi Altri, sono riportati in Appendice (cfr. Figura 71, Figura 72 e Figura 73).

**Figura 25 Finalità del *cash out***



La Figura 26, riferita all'intero campione di gruppi che forniscono il dato, mostra che la quota media di *cash out* riservata agli interventi per la *compliance* è il risultato di situazioni molto diversificate. Per questa fattispecie, l'incidenza della spesa sul *cash out* totale varia tra il 2% e il 29%. Tale ampia variabilità appare in parte riconducibile ai differenti criteri di imputazione dei costi di *compliance* adottati dai gruppi, al diverso periodo temporale di attuazione degli interventi, nonché alle difficoltà riscontrate nell'isolare tale specifica quota nell'ambito della spesa complessiva connessa con gli interventi informatici effettuati.

**Figura 26 La *compliance* come finalità del *cash out***

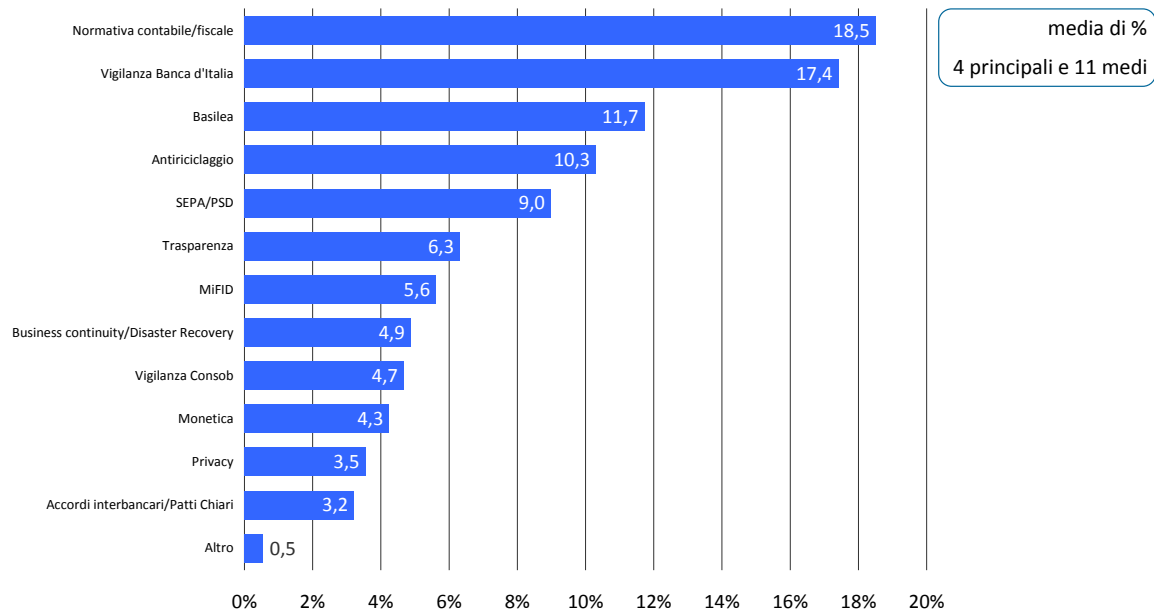


Per un maggiore approfondimento sull'aspetto *compliance* è stato nuovamente proposto il *panel* contenente alcune principali "tipologie di intervento", già utilizzato in occasione delle precedenti indagini e rivisitato nell'ultima edizione. Considerando solo i gruppi Principali e Medi<sup>26</sup>,

<sup>26</sup> I dati relativi ai gruppi Altri sono riportati in Appendice (cfr. Figura 74).

prevalentemente in *insourcing* e che quindi hanno maggiore visibilità sulle iniziative IT rivenienti dalla *compliance*, risulta che assorbono le maggiori percentuali di *cash out* le normative contabile/fiscale (18,5%) e di Vigilanza della Banca d'Italia (17,4%), seguite da Basilea (11,7%), Antiriciclaggio-Usura-Falsificazioni (10,3%), SEPA/PSD (9,0%), mentre alle rimanenti tipologie di intervento sono destinate percentuali di *cash out* inferiori (cfr. Figura 27).

**Figura 27 Il *cash out* IT per interventi di *compliance***



La priorità delle prime tre iniziative si diversifica fra gruppi Principali e Medi: per i Principali risultano preminenti Basilea (21,4%), Normativa contabile/fiscale (20,9%) e Vigilanza Banca d'Italia (14,5%), mentre per i gruppi Medi le prime tre tipologie di intervento riguardano gli adeguamenti alle disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia (18,5%), la Normativa contabile/fiscale (17,6%) e l'Antiriciclaggio (10,5%) (cfr. Tabella 3).

**Tabella 3 Il *cash out* IT per interventi di *compliance***

	Principali (4) (media di %)	Medi (11) (media di %)
<b>Normativa contabile/fiscale</b>	20,9	17,6
<b>Vigilanza Banca d'Italia</b>	14,5	18,5
<b>Basilea</b>	21,4	8,2
<b>Antiriciclaggio</b>	9,8	10,5
<b>SEPA/PSD</b>	6,8	9,8
<b>Trasparenza</b>	4,9	6,8
<b>MiFID</b>	0,6	7,4
<b>Business Continuity/Disaster Recovery</b>	5,5	4,6
<b>Vigilanza Consob</b>	7,3	3,7
<b>Monetica</b>	1,1	5,4
<b>Privacy</b>	1,8	4,2
<b>Accordi interbancari /Patti Chiari</b>	4,1	2,9
<b>Altro</b>	1,2	0,3

Alcuni gruppi hanno fornito anche indicazioni di quote di *cash out* dedicate a tipologie di intervento non indicate esplicitamente nel *panel* (Altro).

Rispetto al precedente esercizio, considerando un campione costante di 4 gruppi Principali e 10 Medi, risultano in aumento le quote di *compliance* relative agli interventi per Normativa contabile/fiscale e Vigilanza Banca d'Italia e in diminuzione quelle concernenti Basilea, MiFID e Antiriciclaggio, in particolare nei gruppi Principali.

## 1.7 Indicatori di costo IT

La riduzione della spesa IT nel 2012 rispetto all'esercizio precedente, già esaminata negli aspetti di dettaglio, si riflette indirettamente anche sull'andamento degli indicatori di costo IT.

Di seguito sono riportati, con riferimento al campione costante dei 21 gruppi che hanno partecipato alla Rilevazione nell'ultimo triennio<sup>27</sup>, gli indicatori calcolati confrontando i costi IT con le principali grandezze di conto economico e operative (cfr. Tabella 4); gli stessi indicatori sono stati calcolati anche con riferimento all'intero campione di 22 gruppi, suddiviso per classe dimensionale (cfr. da Tabella 5 a Tabella 7) e modalità di gestione del sistema informatico (cfr. da Tabella 8 a Tabella 10)<sup>28</sup>.

Gli indicatori sono stati calcolati utilizzando, per le voci "costi IT"<sup>29</sup>, "cash out IT" e "numero dipendenti"<sup>30</sup>, i valori segnalati dalla capogruppo nel questionario. Per le voci reddituali si è fatto riferimento alle segnalazioni di matrice consolidata effettuate alla Banca d'Italia dai gruppi bancari relativamente al sottosistema creditizio residente. La voce "numero di sportelli" è ricavata dalle segnalazioni di matrice individuale delle componenti bancarie del gruppo residenti in Italia.

Per ampliare le possibilità di analisi e confronto, l'insieme degli indicatori di costo IT è stato arricchito con due nuovi indici – riportati per la prima volta nel presente esercizio – che rapportano gli stessi "costi IT" ad altre due grandezze rappresentate dal "numero dei rapporti di impieghi e depositi" e "prodotto bancario lordo"<sup>31</sup>.

Anche per l'esercizio 2012 è stata elaborata la serie di indicatori che utilizza per le voci "totale attivo", "margine di intermediazione", "costi operativi" e "risultato di gestione" i valori, mutuati dai bilanci riclassificati, segnalati nel questionario dai gruppi bancari (cfr. da Tabella 24 a Tabella 30 in Appendice).

Si fa presente infine 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 e sui modelli organizzativi adottati per la gestione dell'IT né, tantomeno, un'indicazione di carattere strategico.

<sup>27</sup> Il campione costante esaminato quest'anno, pur essendo numericamente identico a quello considerato nella Rilevazione 2011, ne differisce per composizione.

<sup>28</sup> Considerata l'esiguità dell'importo dei costi IT per integrazione relativi all'esercizio 2012, non sono stati calcolati gli indicatori "al netto dell'integrazione" in quanto non significativi.

<sup>29</sup> Viene utilizzato l'importo al netto dei ricavi.

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

<sup>31</sup> Il "prodotto bancario lordo" è l'aggregato delle voci di matrice "raccolta diretta", "raccolta indiretta" e "impieghi totali".

**Tabella 4 Indicatori del campione costante di 21 gruppi bancari**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,3	2,2	2,1	0,39	0,37	0,36
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,6	7,6	7,2	0,27	0,28	0,24
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	31,6	32,8	29,2	0,55	0,60	0,60
Costi IT/Costi operativi (%)	10,4	10,2	10,3	0,27	0,29	0,28
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)***	131,6	131,5	134,3	0,40	0,42	0,38
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	13,3	13,8	-	0,31	0,29
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	-	5,6	-	-	0,30
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	-	0,9	-	-	0,30
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,0	7,9	7,5	0,26	0,30	0,24
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	13,8	14,5	-	0,31	0,30
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,0	3,0	3,0	0,19	0,21	0,23
Risultato di gestione/Totale attivo (%)**	0,8	0,8	0,9	0,39	0,47	0,46
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,2	2,2	2,1	0,21	0,21	0,24
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	-	6,2	6,7	-	0,25	0,25
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)***	58,4	59,7	63,9	0,31	0,29	0,28

\* indicatore calcolato nel 2010 su 20 gruppi bancari e nel 2011 su 19 gruppi bancari.

\*\* indicatore calcolato nel 2011 su 20 gruppi bancari.

\*\*\* indicatore calcolato nel 2012 utilizzando per il numero di sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

Tabella 5 Indicatori: 5 gruppi Principali

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2010 (5 gruppi)	2011 (5 gruppi)	2012 (5 gruppi)	2010 (5 gruppi)	2011 (5 gruppi)	2012 (5 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,0	2,0	1,9	0,15	0,15	0,12
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,8	7,9	7,9	0,17	0,20	0,13
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	36,7	52,1	44,7	0,43	0,57	0,56
Costi IT/Costi operativi (%)	10,1	9,4	10,0	0,12	0,10	0,08
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	142,9	143,0	143,9	0,22	0,23	0,19
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	13,7	13,8	-	0,13	0,11
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	-	5,3	-	-	0,11
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	-	0,8	-	-	0,19
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,6	8,7	8,3	0,20	0,21	0,15
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	15,1	14,5	-	0,15	0,16
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2010 (5 gruppi)	2011 (5 gruppi)	2012 (5 gruppi)	2010 (5 gruppi)	2011 (5 gruppi)	2012 (5 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,5	2,5	2,4	0,12	0,14	0,07
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,6	0,4	0,5	0,30	0,97	0,37
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,0	2,1	1,9	0,13	0,14	0,07
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	-	7,0	7,3	-	0,07	0,07
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	72,6	72,6	75,8	0,13	0,14	0,16

\* indicatore calcolato nel 2011 su 4 gruppi bancari.

\*\* indicatore calcolato nel 2012 utilizzando per il numero di sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.



Tabella 6 Indicatori: 11 gruppi Medi

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2010 (13 gruppi)	2011 (12 gruppi)	2012 (11 gruppi)	2010 (13 gruppi)	2011 (12 gruppi)	2012 (11 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,7	2,7	2,1	0,45	0,44	0,22
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,5	8,5	7,1	0,32	0,30	0,19
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	30,2	30,6	24,2	0,53	0,46	0,42
Costi IT/Costi operativi (%)	12,0	12,2	11,0	0,31	0,30	0,31
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	162,8	165,4	142,3	0,57	0,54	0,42
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	16,4	15,1	-	0,41	0,31
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	-	6,1	-	-	0,35
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	-	1,0	-	-	0,29
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,7	8,7	7,5	0,30	0,30	0,18
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	16,7	15,8	-	0,40	0,30
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2010 (13 gruppi)	2011 (12 gruppi)	2012 (11 gruppi)	2010 (13 gruppi)	2011 (12 gruppi)	2012 (11 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,2	3,2	3,0	0,17	0,21	0,18
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,9	0,9	1,0	0,32	0,27	0,43
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,3	2,2	2,0	0,23	0,26	0,23
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	-	6,3	7,2	-	0,27	0,25
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	55,9	61,2	66,0	0,27	0,31	0,26

\* indicatore calcolato nel 2010 su 12 gruppi bancari.

\*\* indicatore calcolato nel 2012 utilizzando per il numero di sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

Tabella 7 Indicatori: 6 gruppi Altri

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2010 (4 gruppi)	2011 (6 gruppi)	2012 (6 gruppi)	2010 (4 gruppi)	2011 (6 gruppi)	2012 (6 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	1,9	2,0	2,4	0,22	0,21	0,56
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	5,9	6,3	6,3	0,17	0,31	0,39
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	33,9	18,5	23,9	0,77	0,16	0,60
Costi IT/Costi operativi (%)	7,7	8,5	8,8	0,19	0,29	0,34
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	83,7	83,1	100,1	0,29	0,26	0,42
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	9,9	10,8	-	0,29	0,32
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	-	4,7	-	-	0,25
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	-	0,8	-	-	0,33
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	6,3	6,2	6,5	0,19	0,34	0,41
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	9,8	11,1	-	0,31	0,35
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2010 (4 gruppi)	2011 (6 gruppi)	2012 (6 gruppi)	2010 (4 gruppi)	2011 (6 gruppi)	2012 (6 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,3	3,3	3,7	0,18	0,17	0,20
Risultato di gestione/Totale attivo (%)*	0,8	1,1	1,0	0,54	0,29	0,27
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,5	2,4	2,6	0,10	0,12	0,23
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	-	4,8	5,0	-	0,12	0,30
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	42,8	41,0	44,7	0,08	0,13	0,31

\* Indicatore calcolato nel 2011 su 5 gruppi bancari.

\*\* indicatore calcolato nel 2012 utilizzando per il numero di sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

**Tabella 8 Indicatori: 8 gruppi con IT presso componente bancaria**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2010 (7 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2012 (8 gruppi)	2010 (7 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2012 (8 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,5	2,8	2,7	0,08	0,36	0,34
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,6	9,1	8,2	0,19	0,19	0,19
Costi IT/Risultato di gestione (%)	32,8	34,3	30,4	0,54	0,41	0,46
Costi IT/Costi operativi (%)	12,5	12,9	12,5	0,23	0,22	0,27
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)*	166,4	168,0	167,1	0,39	0,37	0,34
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	16,5	16,5	-	0,25	0,29
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	-	6,5	-	-	0,36
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	-	1,1	-	-	0,23
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,9	9,4	8,6	0,19	0,19	0,17
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	17,1	17,2	-	0,21	0,27
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2010 (7 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2012 (8 gruppi)	2010 (7 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2012 (8 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,0	3,1	3,3	0,12	0,22	0,20
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,9	0,9	1,0	0,38	0,27	0,42
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,1	2,2	2,3	0,16	0,29	0,32
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	-	6,2	6,5	-	0,32	0,35
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*	64,8	61,9	64,3	0,31	0,35	0,34

\* indicatore calcolato nel 2012 utilizzando per il numero di sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

**Tabella 9 Indicatori: 7 gruppi con IT presso società strumentale di gruppo**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2010 (9 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2010 (9 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2012 (7 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,7	2,3	1,9	0,57	0,46	0,11
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,6	8,0	7,3	0,36	0,32	0,19
Costi IT/Risultato di gestione (%) *	33,6	40,6	36,8	0,48	0,66	0,67
Costi IT/Costi operativi (%)	11,3	10,4	9,6	0,33	0,34	0,09
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	161,8	159,3	130,9	0,60	0,58	0,25
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	15,4	13,3	-	0,48	0,15
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	-	5,1	-	-	0,14
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	-	0,8	-	-	0,16
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	9,2	8,5	7,8	0,29	0,31	0,18
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	16,4	14,4	-	0,44	0,18
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2010 (9 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2010 (9 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2012 (7 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,1	2,9	2,7	0,24	0,21	0,20
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,8	0,7	0,7	0,37	0,71	0,60
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,3	2,2	2,0	0,27	0,13	0,09
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	-	6,7	7,1	-	0,13	0,15
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	62,8	67,3	69,7	0,32	0,21	0,23

\* indicatore calcolato nel 2010 su 8 gruppi bancari e nel 2011 su 7 gruppi bancari.

\*\* indicatore calcolato nel 2012 utilizzando per il numero di sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

**Tabella 10 Indicatori: 7 gruppi con IT presso società esterna**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2010 (6 gruppi)	2011 (7 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2010 (6 gruppi)	2011 (7 gruppi)	2012 (7 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	1,9	1,9	1,7	0,19	0,25	0,27
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	6,0	6,1	5,6	0,14	0,29	0,19
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	30,5	18,4	19,1	0,68	0,15	0,20
Costi IT/Costi operativi (%)	8,0	8,4	8,0	0,16	0,27	0,19
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	90,8	82,9	90,3	0,24	0,24	0,30
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	9,9	10,6	-	0,27	0,27
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	-	4,9	-	-	0,24
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	-	0,8	-	-	0,34
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	6,2	6,0	5,7	0,17	0,34	0,22
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	9,6	10,7	-	0,29	0,30
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2010 (6 gruppi)	2011 (7 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2010 (6 gruppi)	2011 (7 gruppi)	2012 (7 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,1	3,2	3,2	0,16	0,19	0,25
Risultato di gestione/Totale attivo (%)*	0,8	1,0	1,0	0,42	0,31	0,33
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,4	2,3	2,2	0,13	0,17	0,23
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	-	5,2	6,2	-	0,22	0,28
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	48,4	44,2	53,0	0,20	0,23	0,29

\* indicatore calcolato nel 2011 su 6 gruppi bancari.

\*\* indicatore calcolato nel 2012 utilizzando per il numero di sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.



## Capitolo 2. Gruppi bancari: Profili organizzativi

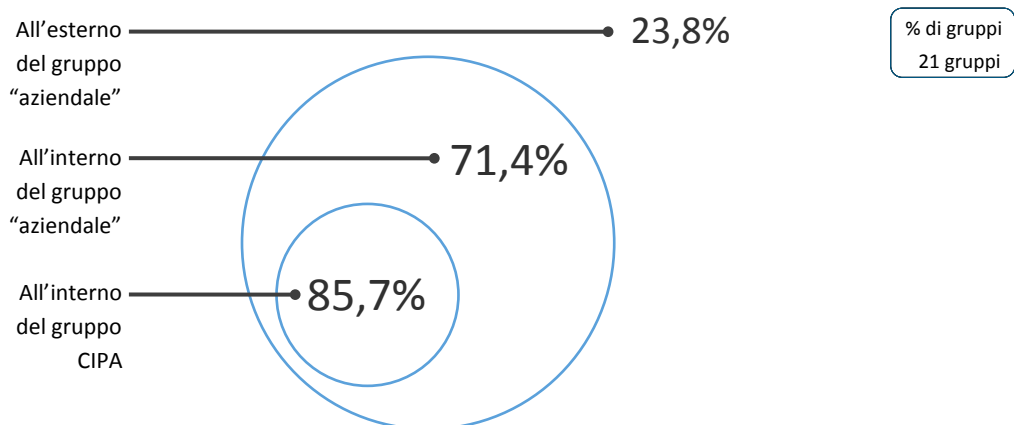
### 2.1 Il centro servizi IT

Molti dei gruppi del campione si avvalgono di un centro servizi IT che provvede alla fornitura centralizzata e integrata di servizi informatici. Questo centro rappresenta una fonte di ottimizzazione, riveniente dalla condivisione di infrastrutture tecniche al servizio dell'utenza interna ed esterna, che consente di armonizzare le procedure impiegate e di ridurre i costi operativi dei gruppi pur mantenendo i livelli di qualità e sicurezza del servizio bancario.

Nel contesto della presente Rilevazione, il perimetro di rilievo dei dati economici e organizzativi è limitato alle banche e alle società strumentali del gruppo che operano a supporto dell'attività bancaria nel perimetro italiano (c.d. perimetro CIPA); ciononostante, risulta importante notare come i centri servizi IT operino a supporto dell'operatività dell'intero gruppo nei diversi settori (anche non bancari) in cui esso è presente.

Nel complesso, l'85,7% dei gruppi ha un centro IT che eroga servizi nell'ambito del perimetro CIPA del gruppo, a fronte del 71,4% che fornisce servizi IT anche alle altre entità del gruppo (componenti non bancarie e/o estere); solo il 23,8% dei gruppi offre servizi all'esterno del perimetro del gruppo aziendale (cfr. Figura 28).

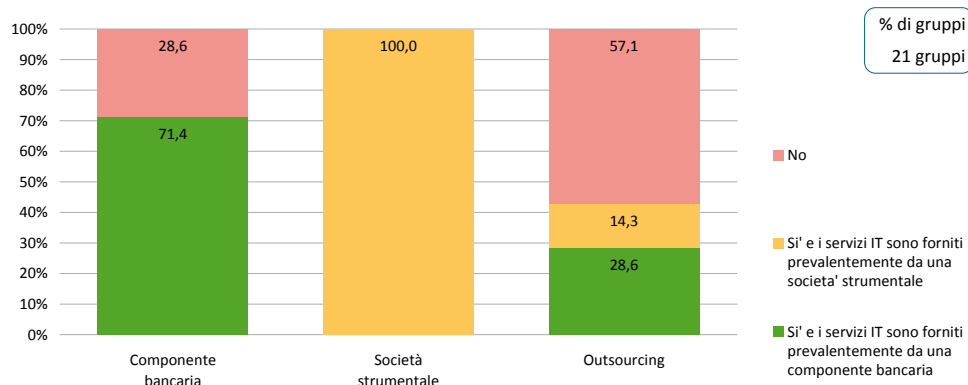
**Figura 28 Attività di centro servizi IT e perimetro di rilevazione**



Tutti i gruppi in *insourcing*, per definizione, hanno una componente bancaria (tipicamente la capogruppo) o una società strumentale che funge da centro servizi IT per l'intera azienda aggregata. Per i gruppi in *outsourcing*, il centro servizi principale è naturalmente un fornitore esterno, tipicamente specializzato nell'offerta di servizi informatici a banche e istituzioni finanziarie; alcuni di questi gruppi dispongono comunque di un settore IT interno per alcune attività; i restanti, in *full outsourcing*, delegano l'intera gestione del sistema informatico a fornitori di servizi.

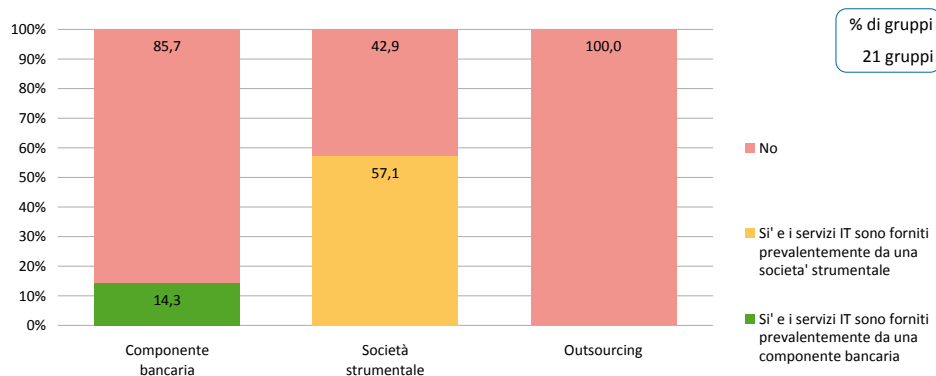
Coerentemente con il modello appena descritto, quasi tutti i gruppi in *insourcing* dichiarano di effettuare attività di centro servizi IT per entità del gruppo fuori perimetro CIPA<sup>32</sup>, contro meno della metà dei gruppi in *outsourcing* (cfr. Figura 29).

**Figura 29 Attività di centro servizi IT per entità del gruppo fuori perimetro CIPA**



Analizzando l'erogazione di servizi IT a entità fuori dal gruppo aziendale, si nota che il fenomeno è più rilevante per i gruppi bancari con una società strumentale per l'IT. Tale fenomeno è riconducibile alla natura stessa delle società strumentali, non di rado costituite come consorzi che erogano servizi IT agli istituti consorziati, indipendentemente dall'appartenenza al gruppo. In altri casi, il rapporto di servizio è mantenuto per ragioni storiche o per il recupero di parte dei costi IT sostenuti per capacità elaborative sovradimensionate rispetto al fabbisogno. In generale, le aziende fruitrici sono di vario tipo (come banche, assicurazioni, centri di ricerca, pubbliche amministrazioni locali e società di servizi) e la fornitura di servizi in ambito extragruppo riveste rilevanza economica scarsa o residuale rispetto ai servizi IT intragruppo (cfr. Figura 30).

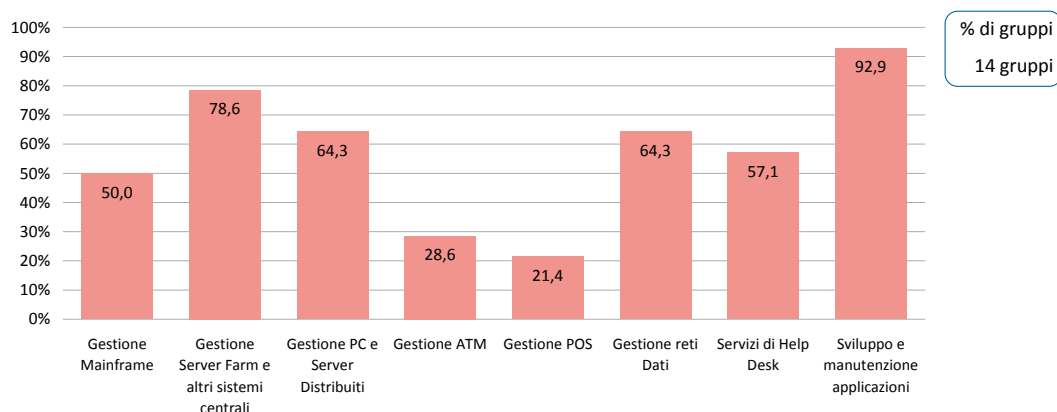
**Figura 30 Attività di centro servizi IT per entità fuori dal gruppo aziendale**



La Rilevazione economica 2012 introduce un ulteriore approfondimento relativo alla tipologia di servizi erogati all'esterno del perimetro CIPA. Quelli più ricorrenti sono lo sviluppo e la manutenzione di applicazioni (92,9% dei gruppi) e la gestione di *server farm* (78,6%). Più della metà dei gruppi eroga servizi di gestione delle Reti dati e dei Sistemi distribuiti (64,3%) e di *help desk* (57,1%). La metà dei gruppi offre servizi nell'ambito della gestione *mainframe*. Raro è il caso dell'erogazione di servizi ATM e POS, coerentemente con la natura, spesso non bancaria, delle aziende servite (cfr. Figura 31).

<sup>32</sup> Sono solo due i gruppi del campione per i quali il perimetro CIPA coincide con quello aziendale, avendo solo componenti bancarie al proprio interno.

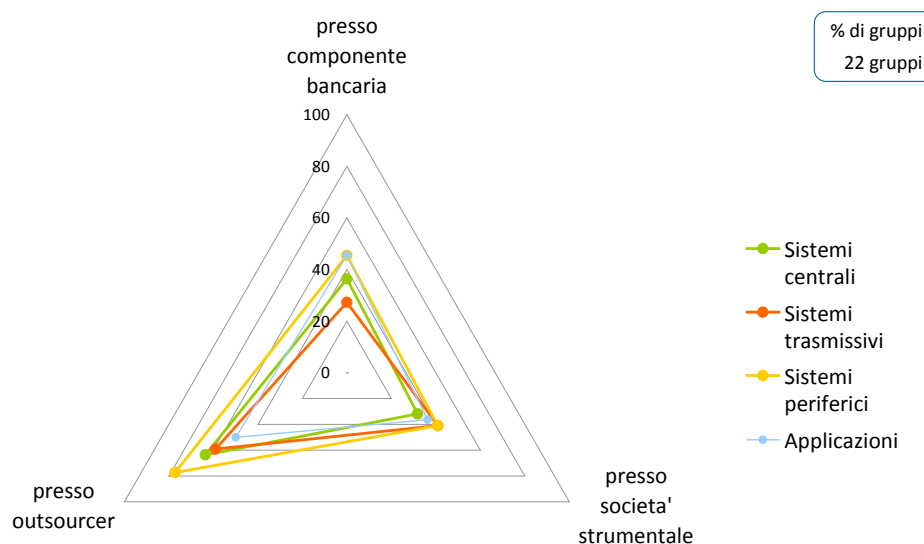


**Figura 31 Servizi IT fuori perimetro CIPA**


## 2.2 Il sourcing dell'IT

Per meglio caratterizzare i modelli organizzativi di gestione dell'IT nei gruppi<sup>33</sup>, anche per il 2012 è stata effettuata un'analisi sulle modalità di *sourcing* adottate, raggruppate per area tematica<sup>34</sup>. Come si vedrà, i gruppi bancari ricorrono a più di una modalità di *sourcing*, indipendentemente dal loro modello organizzativo di riferimento per l'IT (componente bancaria, società strumentale, *outsourcing*).

I risultati dell'analisi sono sostanzialmente in linea con quanto rilevato nel precedente esercizio; ciò è dovuto alla generale situazione di stabilità dell'assetto di fornitura dei servizi IT, già evidenziato<sup>35</sup>. La collocazione di attività IT presso *outsourcer* non italiani (europei o extra-europei) è residuale; pertanto, nel paragrafo si utilizzerà indistintamente il termine *outsourcing* indipendentemente dall'area geografica di provenienza del servizio. Osservando i risultati per l'intero campione emerge che il ricorso all'*outsourcing* è significativo per tutte le aree tematiche, in particolare per i Sistemi periferici (cfr. Figura 32).

**Figura 32 Collocazione delle attività IT**


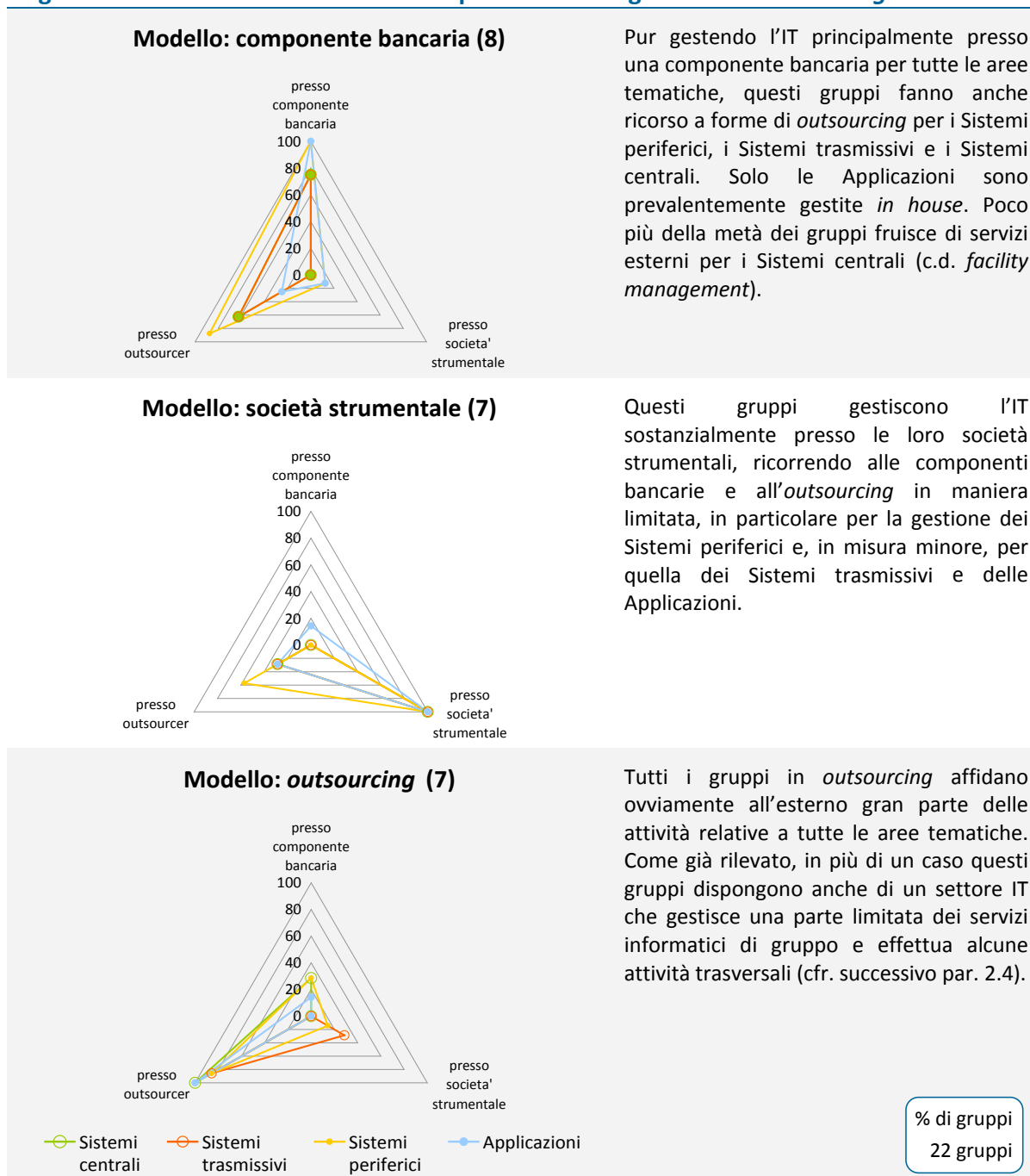
<sup>33</sup> Cfr. par. Contenuti dell'indagine e caratteristiche del campione a pag. 5.

<sup>34</sup> Cfr. par. 4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT.

<sup>35</sup> Cfr. par. Gestione del sistema informatico a pag. 6.

La Figura 33 rappresenta la stessa statistica disaggregata per modello organizzativo di *sourcing*. Si osserva che, pur in presenza di una modalità di *sourcing* preferenziale coincidente con il proprio modello organizzativo<sup>36</sup>, ogni gruppo ricorre anche a modalità alternative.

**Figura 33 Collocazione delle attività IT per modello organizzativo di *sourcing*<sup>37</sup>**



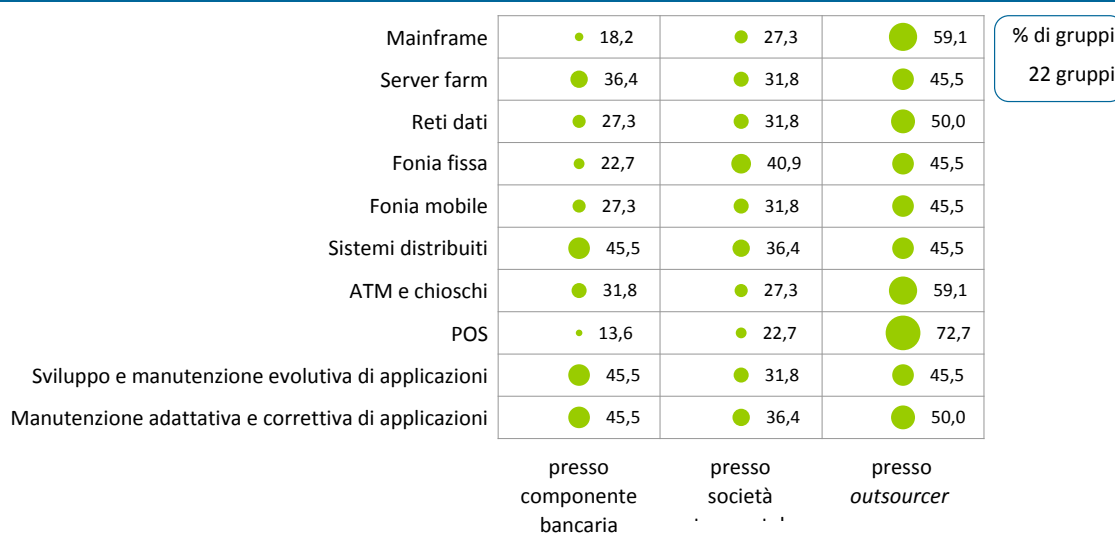
La Rilevazione 2012 offre una vista di maggior dettaglio sulle attività IT dei gruppi bancari rispetto alle edizioni precedenti; l'analisi sulla collocazione di tali attività, inizialmente svolta per l'intera

<sup>36</sup> Rappresentato dalle punte delle "bussole" di Figura 33.

<sup>37</sup> A causa della particolare concentrazione dei valori lungo pochi assi preferenziali nei grafici a radar, alcune linee potrebbero risultare invisibili.

area tematica, è ora riferita a tutte le sotto-aree. A questo livello, emerge la tendenza a gestire alcune delle sotto-aree in modalità preferenziale; in particolare, risulta che il 72,7% dei gruppi gestisce i POS in *outsourcing*. Ciò conferma la specificità di questo servizio: in molteplici casi esso è completamente esternalizzato al fornitore, al punto che gli esercenti hanno talvolta un rapporto diretto con esso piuttosto che con il gruppo bancario di riferimento. Similmente, anche *mainframe* e ATM/chioschi sono attività tendenzialmente esternalizzate, seppure in misura minore (59,1%) (cfr. Figura 34).

**Figura 34 Collocazione delle attività IT per sotto-area tematica<sup>38</sup>**



Coerentemente con la stabilizzazione generale dell'assetto IT dei gruppi bancari<sup>39</sup> e con la consistenza delle scelte organizzative in materia di *sourcing* analizzate in questo paragrafo, il modello organizzativo prevalente della "fabbrica IT" a livello di gruppo è ormai giunto a maturazione per la maggioranza dei gruppi bancari partecipanti alla rilevazione; il modello centralizzato riveste l'importanza maggiore, confermandosi dunque come primo modello di riferimento.

### 2.3 Il modello di allocazione dei costi IT

Nella Rilevazione 2012 si è ritenuto opportuno inserire uno specifico approfondimento legato all'esistenza di un modello di allocazione dei costi IT in grado di determinare l'associazione tra i costi IT sostenuti per i servizi erogati e i fruitori dei servizi stessi.

Per inquadrare univocamente gli obiettivi dell'allocazione dei costi IT, sono state proposte tre finalità principali che corrispondono a tre diversi gradi di "intensità" nell'applicazione del modello:

- informativa, quando la ripartizione del costo IT viene utilizzata, ad esempio, per responsabilizzare le aree di *business* e i centri di costo nell'impiego delle risorse della funzione informatica;

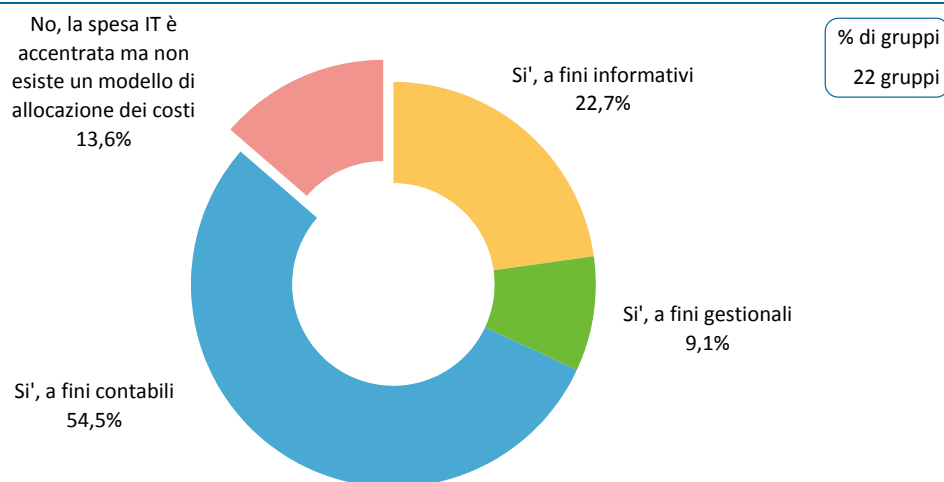
<sup>38</sup> Nel diagramma, il raggio delle "bolle" è proporzionale alla percentuale di gruppi.

<sup>39</sup> Cfr. par. Contenuti dell'indagine e caratteristiche del campione a pag. 5.

- gestionale, quando la ripartizione del costo IT viene utilizzata, ad esempio, per il calcolo delle *performance* delle singole aree di *business* o dei centri di costo fruitori;
- di rendicontazione (c.d. “contabile”), quando il costo IT è addebitato a chi usufruisce del servizio.

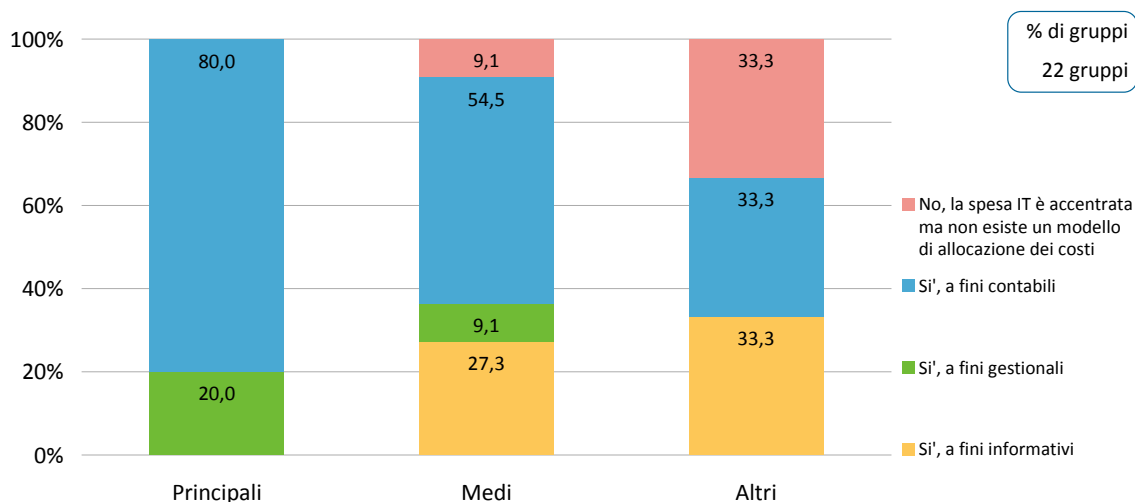
Con riferimento all’intero campione, l’86,4% dei gruppi bancari impiega un modello di allocazione dei costi. Per più della metà del campione il modello è applicato nella sua forma più concreta, quella di rendicontazione, ribaltando i costi alle aree di *business* e ai centri di costo secondo la logica del c.d. *chargeback*. Meno di un gruppo su quattro invece lo impiega unicamente a fini informativi, mentre solo in due casi il modello è applicato a fini gestionali. I restanti gruppi non hanno un modello di allocazione pur avendo una spesa IT accentrata; in nessun caso la spesa IT è decentrata alle aree di *business*/centri di costo (cfr. Figura 35).

**Figura 35 Il modello di allocazione dei costi IT**



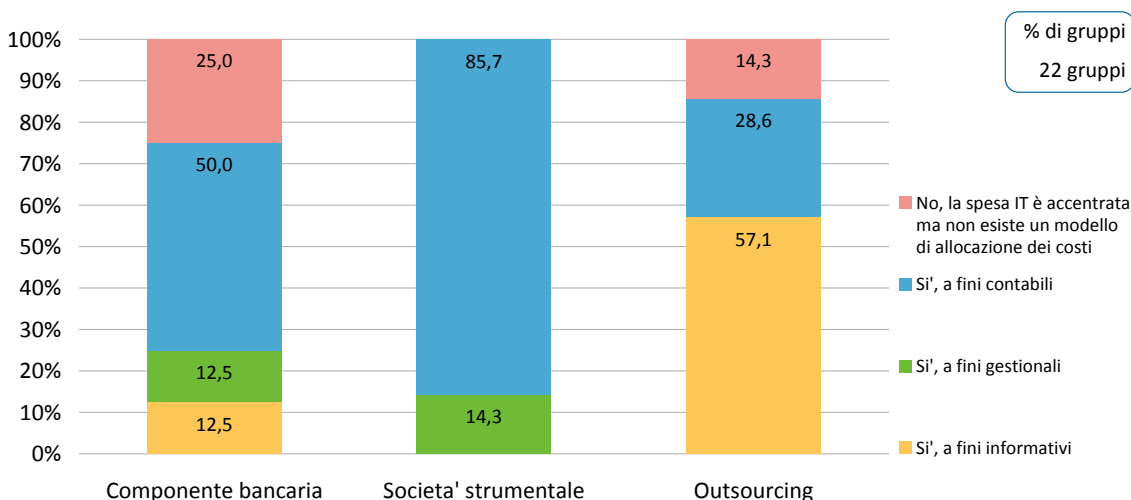
Elaborando i dati sulla base delle classificazioni dei gruppi (classe dimensionale e modello organizzativo di *sourcing*) si ottiene un quadro di maggior dettaglio. Tutti i gruppi Principali e quasi tutti i Medi dispongono di modelli di allocazione dei costi, contro solo due su tre dei gruppi Altri. Nell’ambito dei Principali, questi modelli sono quasi tutti impiegati a fini contabili, mentre nell’ambito dei gruppi Altri tale finalità assume lo stesso rilievo di quella informativa; come spesso accade, i gruppi Medi mostrano una caratterizzazione variegata e intermedia (cfr. Figura 36).

**Figura 36 Il modello di allocazione dei costi IT per classe dimensionale**



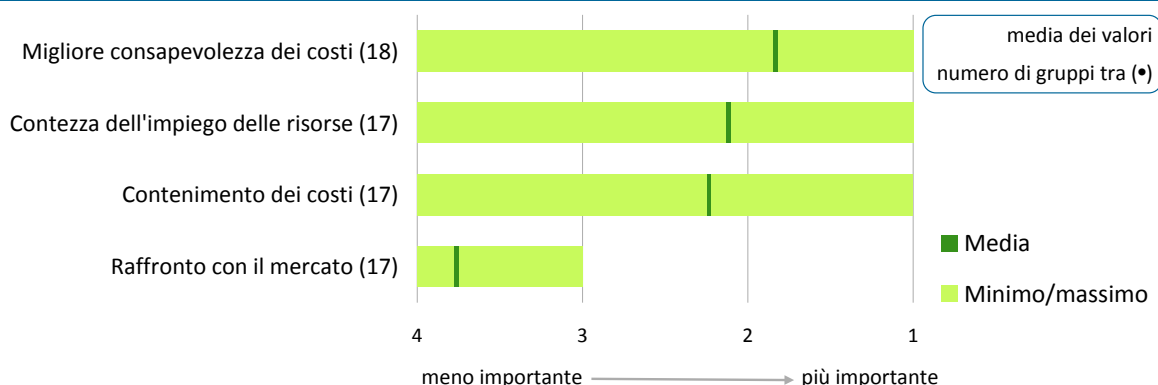
Analizzando i dati per modello organizzativo di *sourcing*, si rileva che quasi tutti i gruppi con società strumentale dispongono di modelli di allocazione dei costi a fini contabili che permettono, tra l'altro, l'imputazione dei costi sia all'interno del gruppo sia all'esterno, verso aziende consorziate e società clienti. Per i gruppi con IT presso una componente bancaria, caratterizzati da una situazione diversificata associabile al comportamento dei gruppi Medi, la finalità contabile caratterizza il modello di allocazione nella metà dei casi. Per i gruppi in *outsourcing* il modello è applicato prevalentemente a fini informativi (cfr. Figura 37).

**Figura 37 Il modello di allocazione dei costi IT per modello organizzativo di *sourcing***



La scelta organizzativa di sviluppare e utilizzare un modello di allocazione dei costi IT alle aree di *business* e ai centri di costo è spesso riconducibile a finalità necessarie, quali quelle rivenienti da obblighi di tipo civilistico, fiscale e gestionale. Al netto di queste motivazioni "obbligatorie", l'impiego del modello è motivato prevalentemente dall'esigenza di avere migliore conoscenza e consapevolezza dei costi (particolarmente importante per i gruppi in *insourcing*). In secondo piano c'è la possibilità di avere contezza dell'effettiva imputazione e utilizzazione delle risorse e quella di operare interventi di contenimento dei costi (prioritaria per i gruppi in *outsourcing*). Meno sentita è l'esigenza di avere un raffronto con i costi del mercato dei servizi informatici (cfr. Figura 38).

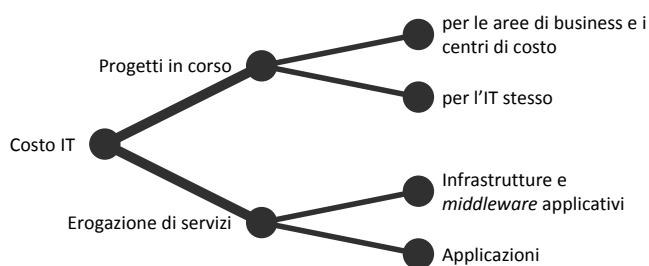
**Figura 38 Motivazioni dell'adozione di un modello di allocazione dei costi IT**



Per identificare le tipologie di spesa considerate dal modello di allocazione dei costi IT, è stata proposta la ripartizione della spesa in quattro voci, raccolte in due categorie:

- I progetti in corso, ripartiti a loro volta tra:

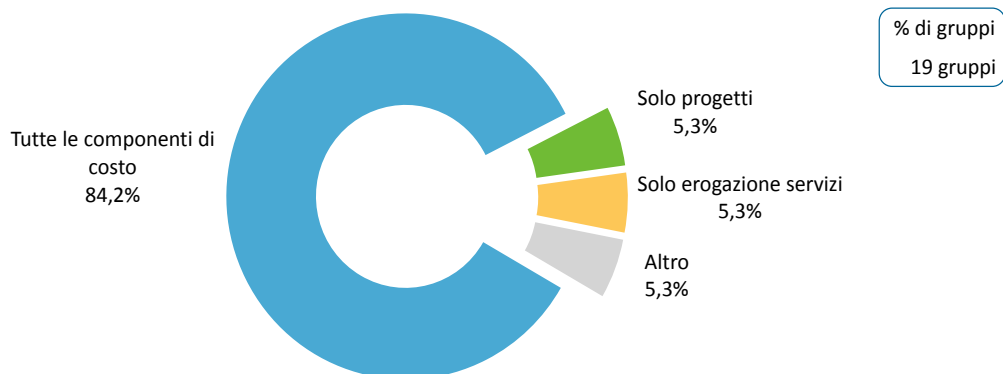
- progetti per le aree di *business* o i centri di costo, in generale direttamente attribuibili alle unità fruitrici;
- progetti per l'IT stesso (c.d. IT per l'IT), ossia l'attività della funzione IT per la manutenzione e l'evoluzione delle piattaforme tecnologiche, *hardware* e *software*, al servizio dell'azienda<sup>40</sup>; questi progetti sono per loro natura trasversali e non direttamente attribuibili alle unità fruitrici del servizio informatico.



- L'erogazione dei servizi informatici, ripartita a sua volta tra:
  - infrastrutture e *middleware* applicativi, corrispondenti al livello più basso dello *stack* tecnologico e tendenzialmente associati a risorse IT trasversali ai diversi servizi offerti;
  - applicazioni, corrispondenti al livello più alto dello *stack* tecnologico, generalmente associate al servizio informatico offerto.

Considerando i soli gruppi che impiegano un modello di allocazione dei costi, risulta che nella quasi totalità dei casi (84,2%) il modello tiene conto sia delle spese relative alla parte progettuale sia di quelle relative all'erogazione di servizi. Solo per il 15,8% dei gruppi il modello è parziale (cfr. Figura 39).

**Figura 39 Componenti del costo IT considerate nel modello di allocazione**



La ripartizione dei costi IT prevista dai modelli di allocazione adottati dai gruppi è guidata da numerose metriche, naturalmente dipendenti dalla tipologia di risorsa IT analizzata. Per esplorare più approfonditamente le caratteristiche di questi modelli, la Rilevazione 2012 propone anche uno spaccato delle metriche utilizzate nella ripartizione della spesa IT per ciascuna delle aree tematiche; esistono comunque numerosi casi di modelli, anche molto articolati, che determinano il costo IT tramite l'opportuna pesatura di più *driver* specifici (cfr. Tabella 11).

<sup>40</sup> Ad esempio, l'implementazione di un *cloud* interno, l'*hardware upgrade* di una *farm* o il rinnovo dei sistemi operativi dei PC.

Tabella 11 Metriche utilizzate nel modello di allocazione dei costi

	Metriche di riferimento
Mainframe	Numero di MIPS, numero di CPU, <i>gigabyte</i> di <i>storage</i> , traffico, tempi di elaborazione, numero di operazioni, numero di dipendenti di struttura, numero di utenti, numero di filiali
Server farm	Numero di <i>core</i> , numero di CPU, numero di <i>server</i> , <i>gigabyte</i> di <i>storage</i> , memoria utilizzata, transazioni processate al minuto, numero di dipendenti, numero di utenti, numero di filiali, numero di operazioni
Reti dati	Punti di rete, numero di utenti, numero di terminali, traffico, numero di sedi, numero di agenzie, numero di filiali, numero di dipendenti
Fonia fissa	Numero di dipendenti, numero di utenze, numero di chiamate, durata delle chiamate
Fonia mobile	Numero di dipendenti, numero di utenze, numero di chiamate, durata delle chiamate, numero di dispositivi
Sistemi distribuiti	Postazioni di lavoro, numero di sistemi, numero di utenti, numero di PC, numero di dipendenti
ATM e chioschi	Numero di apparati, numero di dipendenti
POS	Numero di apparati, numero di contratti, numero di dipendenti
Sviluppo e manutenzione evolutiva di applicazioni	Numero di operazioni e altre metriche di <i>business</i> specifiche, tempo di sviluppo, numero di dipendenti, metriche composite e <i>driver</i> specifici delle applicazioni
Manutenzione adattativa e correttiva di applicazioni	Numero di operazioni e altre metriche di <i>business</i> specifiche, tempo di sviluppo, numero di dipendenti, metriche composite e <i>driver</i> specifici delle applicazioni, MIPS utilizzati per applicazione e struttura

Con riferimento ai gruppi in *insourcing*, è possibile riconoscere alcune tendenze prevalenti, che pur non esauriscono l'intero scenario dei casi possibili.

In particolare, per i Sistemi centrali emerge che i modelli di allocazione ripartiscono il costo sulla base dell'effettiva disponibilità di potenza di calcolo o consumo di risorse IT, con riferimento ai MIPS, alle CPU, allo *storage* o al tempo di elaborazione.

Per i Sistemi distribuiti si fa ricorso a un'allocazione puntuale in funzione del numero di posti di lavoro, talvolta assimilati ai dipendenti delle strutture. Similmente, per ATM e POS emerge una tendenza ad allocare i costi in funzione del numero di apparati.

L'area tematica delle Applicazioni, sia per lo sviluppo sia per la manutenzione, è quella che generalmente ha il modello di allocazione più complesso, in cui i costi sono determinati da combinazioni articolate di diversi *driver*, che vanno dalle grandezze di *business* dell'applicazione specifica a indicatori di utilizzo puntuale.

## 2.4 Le funzioni trasversali e il settore di innovazione tecnologica

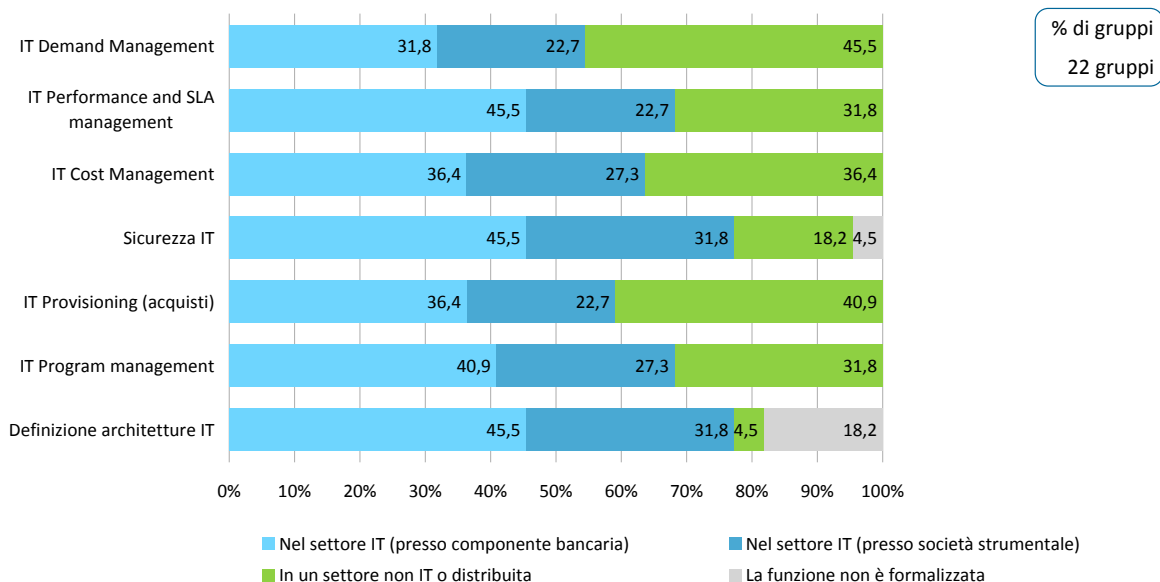
Osservando l'organizzazione dei gruppi dal punto di vista della strutturazione della funzione informatica, la conoscenza del modello di riferimento della fabbrica IT definisce solo in parte l'impianto organizzativo scelto. In molte aziende, numerose funzioni attinenti più o meno direttamente allo sviluppo e all'erogazione dei servizi informatici sono collocate in settori organizzativi esterni alla funzione IT.

Con riferimento all'intero campione dei gruppi bancari, emergono diversi spunti interessanti.

Le funzioni di sicurezza informatica e di definizione delle architetture tendono a essere collocate prevalentemente nel settore IT, presso componente bancaria o società strumentale (77,3% dei gruppi). A differenza di quanto avviene per la funzione di sicurezza informatica, alcuni gruppi, tutti in *outsourcing*, non dispongono di una funzione di definizione delle architetture, sostanzialmente sotto il controllo del fornitore esterno.

Per contro, le funzioni di *demand management IT* e *provisioning IT* sono collocate in un settore non IT del gruppo (es. presso unità trasversali a *business* e IT) o distribuite nell'organizzazione da più del 40% dei gruppi del campione (cfr. Figura 40).

**Figura 40 Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT**



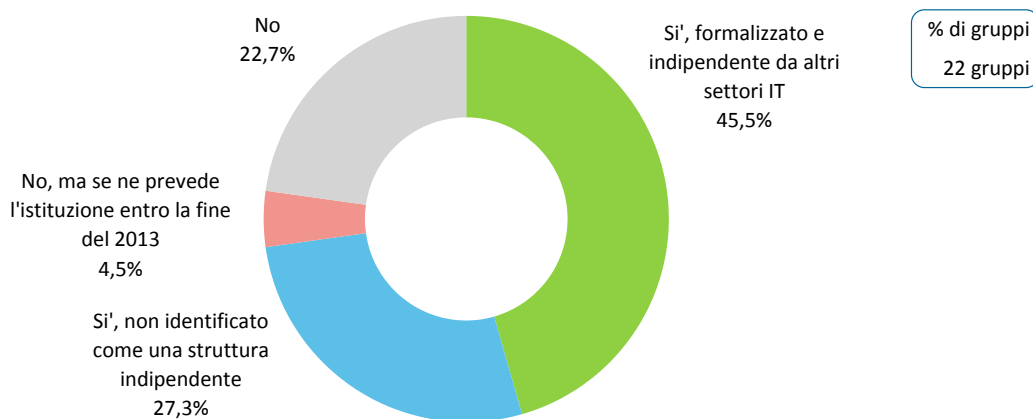
L'esistenza di un settore specifico dedicato alla valutazione delle tecnologie innovative, sia in termini tecnici sia per valore di *business*, è molto diffusa, pur in diverse forme. Per il 45,5% dei gruppi, questo settore è una struttura formalizzata e indipendente dagli altri settori IT. In diverse realtà esiste una vera e propria unità di *innovation* che opera come un laboratorio di ricerca e sviluppo, con personale proprio o della funzione IT, responsabile della realizzazione di prototipi e del test di nuove tecnologie; in alcuni casi, raccoglie i contributi di specialisti di alto profilo che valutano, anche con il supporto di fornitori e centri di ricerca esterni, evoluzioni applicative e



infrastrutturali dei sistemi interni. In più di un caso queste unità di innovazione tecnologica sono aree inserite nel contesto della funzione di definizione delle architetture IT.

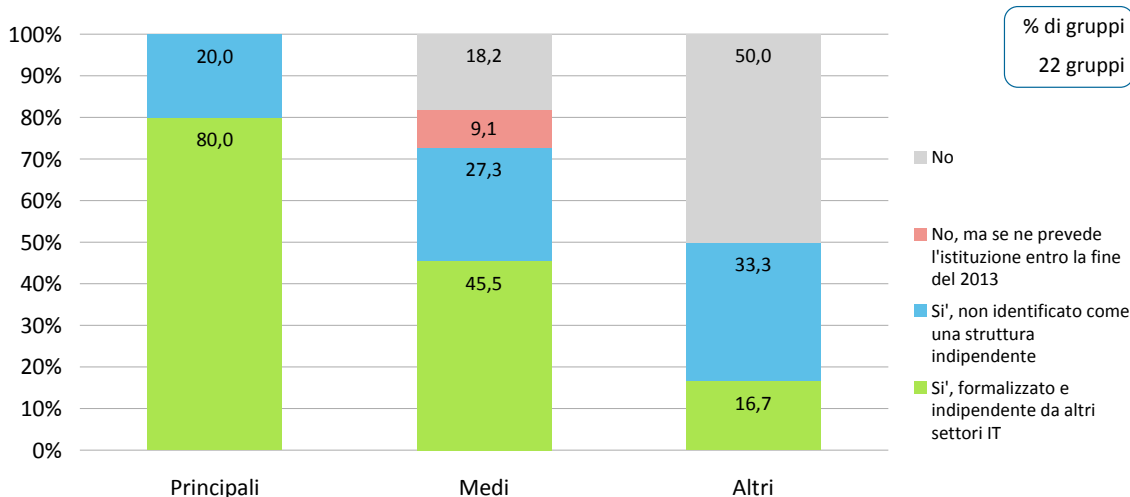
Per il 27,3% dei gruppi il settore di innovazione tecnologica non è identificato come struttura indipendente; in alcune realtà esistono comitati, IT o trasversali al *business*, con l'obiettivo di studiare le nuove tecnologie e le loro applicazioni; per questi gruppi l'attività di valutazione si esplica anche attraverso partecipazioni a osservatori, *workshop* ed eventi oppure mantenendo un canale diretto con gli *outsourcer* tecnici (cfr. Figura 41).

**Figura 41 Il settore di valutazione delle tecnologie innovative**



In base alla ripartizione del campione per dimensione operativa, emerge che il settore di innovazione tecnologica è maggiormente presente nei gruppi Principali (100%) e Medi (81,8%) rispetto ai gruppi Altri (50,0%). Solo uno dei gruppi Altri dispone di un settore di innovazione formalizzato e indipendente, a fronte del 45,5% dei gruppi Medi e dell'80,0% dei Principali (cfr. Figura 42). L'analisi per modello organizzativo di *sourcing* è riportata nella Figura 75 in Appendice.

**Figura 42 Il settore di valutazione delle tecnologie innovative per classe dimensionale**



## 2.5 Il personale IT

L'approfondimento sul personale IT, sviluppato nelle ultime edizioni della Rilevazione economica, si è gradualmente evoluto fino alla versione attuale, in cui la compagine del personale dei gruppi

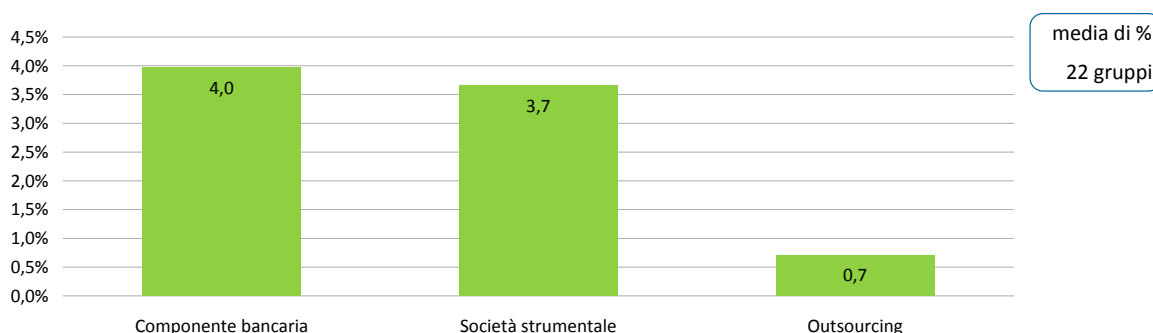
bancari è analizzata in due domini distinti: per la funzione aziendale ricoperta e per le caratteristiche personali; in quest'ultimo ambito, vengono rilevate le caratteristiche di:

- genere;
- età, suddivisa in tre fasce: sotto i 35 anni, tra i 35 e i 50 anni e sopra i 50 anni;
- livello contrattuale, sulla base del CCNL bancario che ripartisce il personale in quattro fasce: Aree professionali, Quadri-direttivi 1-2, Quadri-direttivi 3-4 e Dirigenti<sup>41</sup>.

Come negli anni precedenti, solo i gruppi in *insourcing* dispongono di una compagine di dipendenti IT numericamente ampia e diversificata nei profili professionali tale da risultare idonea a costruire una ripartizione significativa; per contro, i gruppi in *outsourcing* hanno un personale IT contenuto e con profili specifici; ciò è riconducibile sia alla esternalizzazione delle attività IT, sia alla ridotta dimensione operativa di questi gruppi (prevalentemente appartenenti alla classe Altri).

Numericamente, il personale dei gruppi in *insourcing* è mediamente pari al 3,8% del totale (4,0% per i gruppi con IT presso una componente bancaria e 3,7% per i gruppi con società strumentale per l'IT), mentre per i gruppi in *outsourcing* si attesta allo 0,7% (cfr. Figura 43).

**Figura 43 Quota del personale IT rispetto al totale**



L'analisi del personale IT in termini di funzione aziendale ricoperta è declinata in funzione della ripartizione per aree tematiche, già applicata per l'analisi dei costi IT<sup>42</sup>. Per approfondire in maggior dettaglio le ripartizioni, è stata introdotta un'ulteriore categoria che raccoglie il personale delle funzioni trasversali alle quattro aree tematiche; inoltre, la quantificazione del personale è determinata in funzione degli FTE<sup>43</sup> anziché del numero di dipendenti, per permettere la corretta assegnazione di ruoli anche a quella parte del personale che effettua attività in più ambiti.

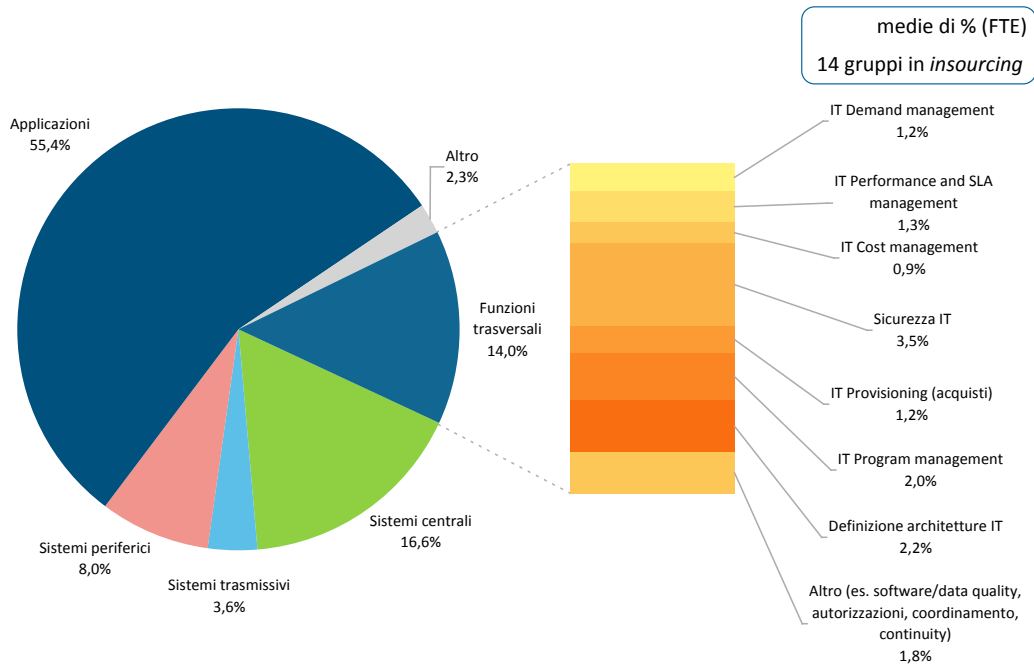
Complessivamente, i risultati del campione di 14 gruppi in *insourcing* è qualitativamente coerente con l'analisi dell'esercizio precedente: l'area Applicazioni raccoglie più della metà del personale IT (55,4% in media), seguita a distanza dai Sistemi centrali (16,6%), dai Sistemi periferici (8,0%) e dai Sistemi trasmissivi (3,6%). Le funzioni trasversali assorbono una quota di FTE pari al 14,0%, affiancata dal 2,3% di personale destinato ad altre funzioni, comunque di carattere trasversale (es. *help desk* e *client support*) (cfr. Figura 44). L'ordine di importanza delle aree tematiche rispecchia quello evidenziato dall'analisi sulla ripartizione del TCO (cfr. Figura 13).

<sup>41</sup> Nell'ambito dei gruppi bancari della Rilevazione, il contratto nazionale bancario è applicato anche ai dipendenti delle società strumentali IT; ciò consente così di costruire un'unica ripartizione dei dipendenti IT del gruppo.

<sup>42</sup> Ad esempio, cfr. par. 1.2 Analisi della spesa IT per aree tematiche.

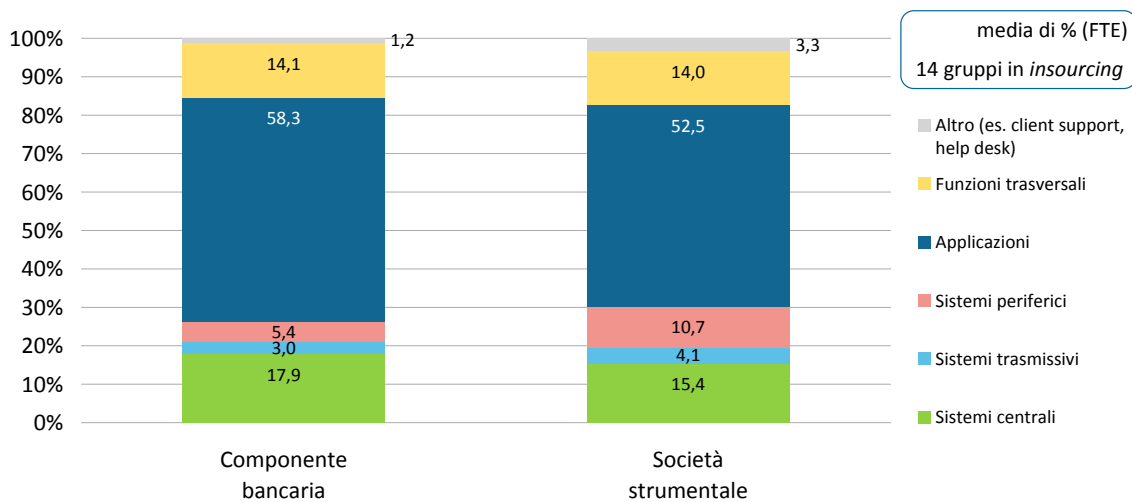
<sup>43</sup> *Full time equivalent*.

**Figura 44 Il personale IT per area tematica**



Analizzando gli stessi gruppi distintamente per modello organizzativo di *sourcing*, la ripartizione del personale è sostanzialmente simile, tranne che per i Sistemi periferici. In quest'area, i gruppi con IT presso una componente bancaria, coerentemente con il loro maggior ricorso all'*outsourcing*<sup>44</sup>, hanno una quota di personale IT dimezzata rispetto ai gruppi con società strumentale (5,4% contro 10,7%) (cfr. Figura 45).

**Figura 45 Il personale IT per area tematica, per modello organizzativo di *sourcing***

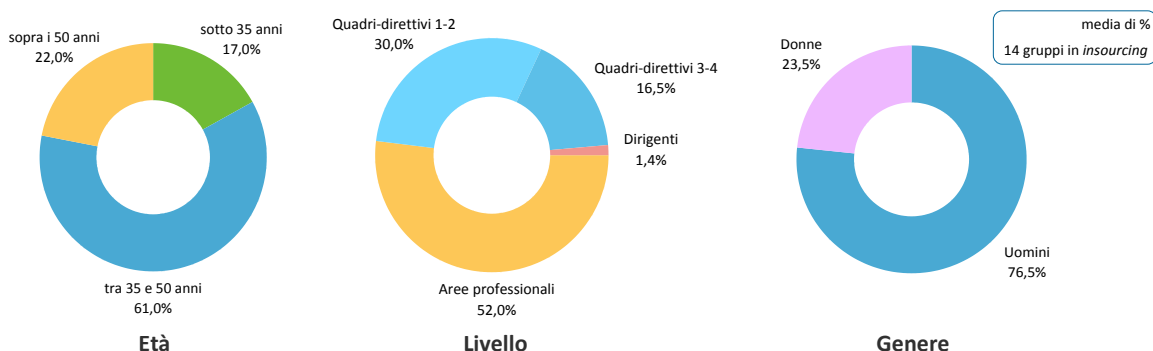


L'analisi del personale IT è completata dall'approfondimento dedicato alle caratteristiche di genere, età e livello contrattuale introdotte all'inizio del paragrafo. Nella vista d'insieme su tutti i gruppi in *insourcing* emerge che il 61,0% del personale è costituito da dipendenti con un'età compresa tra 35 e 50 anni, il 22,0% da *over 50* e il restante 17,0% da *under 35*. Poco più della

<sup>44</sup> Cfr. par. 2.2 Il *sourcing* dell'IT.

metà dei dipendenti IT appartengono al ruolo contrattuale delle Aree professionali (52,0%); i Quadri-direttivi, di qualsiasi livello, costituiscono l'altra metà della compagine IT (46,5%), insieme a una percentuale di Dirigenti pari all'1,4%<sup>45</sup>. 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 46).

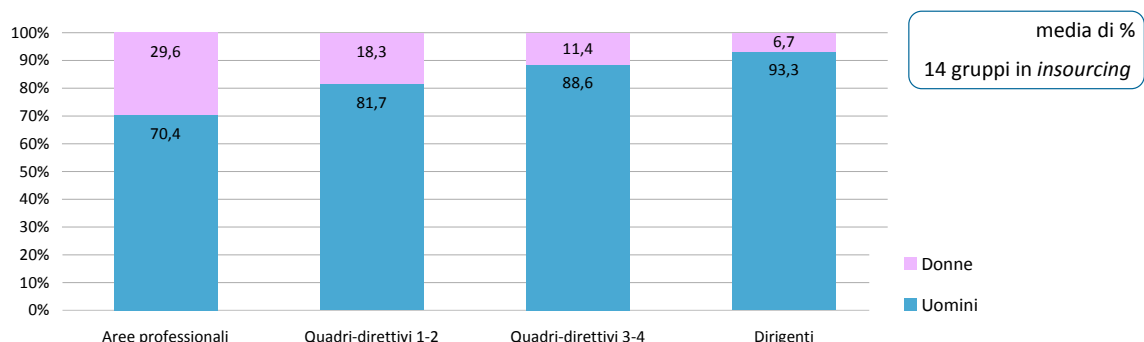
**Figura 46 Il personale IT**



L'affinamento dei quesiti relativi alle caratteristiche del personale ha consentito quest'anno di ottenere alcune interessanti analisi incrociate.

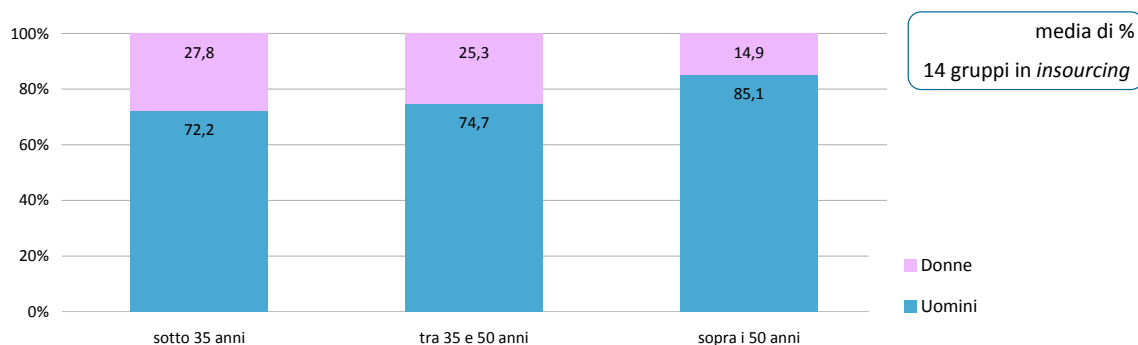
Per tutti i ruoli contrattuali, la presenza delle donne è sempre minoritaria rispetto a quella degli uomini e scende al salire nella gerarchia, dal 29,6% nelle Aree professionali al 6,7% tra i Dirigenti (cfr. Figura 47).

**Figura 47 Il personale IT per genere e livello contrattuale**

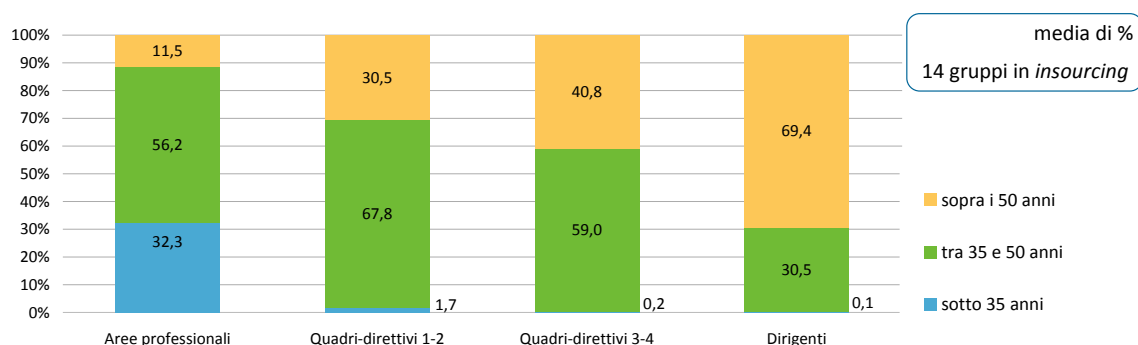


Inoltre, la presenza femminile tende a diminuire al crescere dell'età, passando da una donna ogni quattro dipendenti *under* 35 a una ogni sette dipendenti *over* 50. Questa differenza è solo in parte riconducibile alla differente età di pensionamento, storicamente minore per le donne rispetto agli uomini; sembra dimostrare, invece, un generale maggior interesse all'IT del personale femminile più giovane e una corrispondente tendenza positiva da parte delle risorse umane nell'impiegare personale IT di sesso femminile (cfr. Figura 48).

<sup>45</sup> Un gruppo dichiara di non avere Dirigenti nel personale IT, perciò tutte le ripartizioni per quel ruolo includono un gruppo in meno rispetto a quelli indicati nei grafici.

**Figura 48 Il personale IT per genere e fascia d'età**


Analizzando l'età dei dipendenti al variare del livello contrattuale, si rilevano due principali "scalini" (variazioni brusche della fascia d'età al variare del livello) nell'andamento complessivo. I dipendenti sotto i 35 anni hanno una presenza significativa solo nelle Aree professionali (32,3%); la percentuale scende all'1,7% tra i Quadri-direttivi 1-2, per arrivare allo 0,2% tra i Quadri-direttivi 3-4 e allo 0,1% dei Dirigenti. Similmente, il passaggio dai Quadri-direttivi ai Dirigenti segna un marcato incremento degli *over 50*, dal 40,8% al 69,4% (cfr. Figura 49).

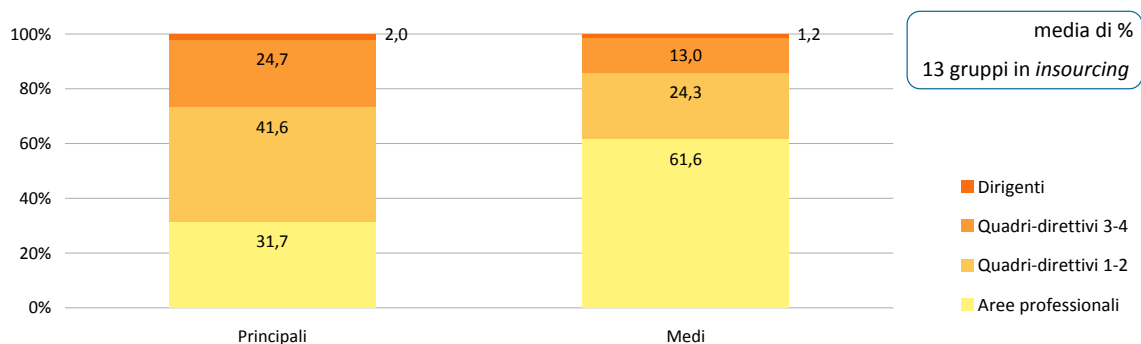
**Figura 49 Il personale IT per fascia d'età e livello contrattuale**


Alcune delle analisi sopra rappresentate sono state effettuate anche suddividendo il campione in *peer group*, sia per dimensione operativa sia per modello organizzativo di *sourcing*.

Si osserva innanzitutto che, per quanto riguarda il genere, la ripartizione dal personale è indipendente da queste classificazioni (cfr. Figura 76 e Figura 77 in Appendice), diversamente da quanto avviene per il ruolo contrattuale; il personale dei gruppi Principali, tutti con società strumentale, appare costituito da dipendenti con livelli contrattuali mediamente più alti dei gruppi Medi, principalmente serviti dall'IT di una componente bancaria<sup>46</sup> (cfr. Figura 50).

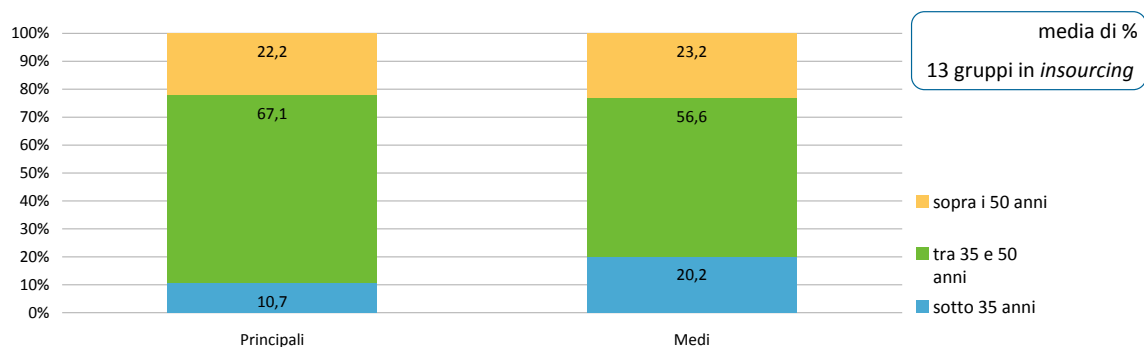
<sup>46</sup> Dalle elaborazioni per classe dimensionale è stata esclusa la classe Altri, cui appartiene solo un gruppo in *insourcing*.

**Figura 50 Il personale IT per livello contrattuale, per classe dimensionale**



In considerazione del fatto che l'età è chiaramente legata al livello contrattuale (cfr. Figura 49), la differenza, appena evidenziata, tra le percentuali dei gruppi Principali e Medi si manifesta anche per la distribuzione in fasce d'età: i gruppi Medi hanno una percentuale di dipendenti sotto i 35 anni mediamente doppia rispetto a quella dei gruppi Principali; la percentuale di *over 50* è sostanzialmente la stessa (cfr. Figura 51).

**Figura 51 Il personale IT per fascia d'età, per classe dimensionale**



## Capitolo 3. Banche individuali

### 3.1 Profili organizzativi delle banche

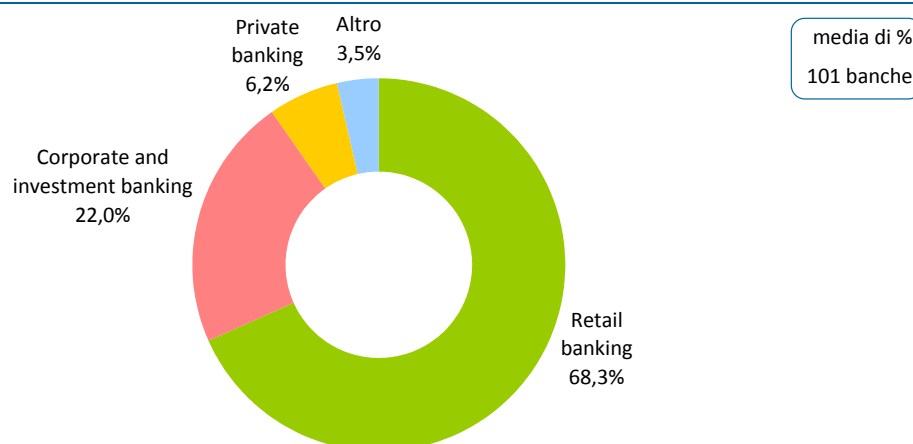
Complessivamente, le banche esaminate nell'analisi individuale rappresentano, in termini di fondi intermediati, il 72,9% del sistema bancario.

Per meglio delineare la composizione del campione, costituito da 101 banche, di cui 15 "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non esaminati nella Rilevazione, è stato chiesto di indicare l'attività prevalente rispetto all'operatività complessiva, sulla base del margine di intermediazione.

Ne risulta che, rispetto all'operatività totale, il *retail banking* rappresenta l'attività prevalente, con una percentuale media del 68,3%; segue, anche se a distanza, il *corporate and investment banking*, con una percentuale del 22,0% e il *private banking* con il 6,2%.

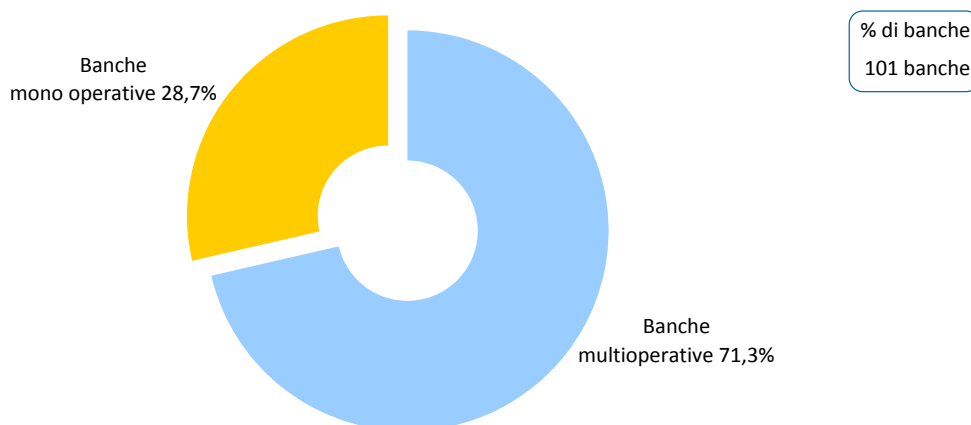
Benché per la maggior parte del campione esaminato l'operatività complessiva sia riconducibile a tali comparti, un numero limitato di banche (16) dichiara di svolgere anche altre attività specializzate, quali Tesoreria, attività per enti pubblici, gestione crediti non *performing*, finanziamenti alle PMI a medio-lungo termine e servizi interbancari, che incidono sull'operatività complessiva per una percentuale media del 3,5% (cfr. Figura 52).

Figura 52 Operatività delle banche



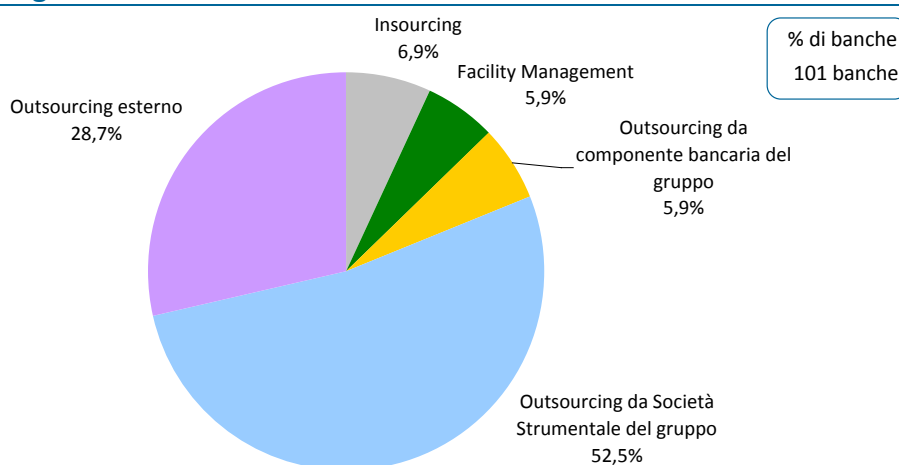
La maggior parte delle banche del campione (71,3%) dichiara di svolgere più di una attività, seppure con peso diverso, mentre il restante 28,7% opera in un solo comparto (cfr. Figura 53). Tra le banche mono operative, il 62,1% svolge solo attività di *retail banking*, il 20,7% opera unicamente nel *corporate and investment banking*, il 10,3% nel *private banking*; un ulteriore 6,9% svolge altre tipologie di attività bancaria.

**Figura 53 Ripartizione delle banche in base all'operatività**



Sulla base delle indicazioni fornite da ciascuna banca partecipante all'indagine sono state analizzate le modalità di gestione dell'IT a supporto dell'operatività bancaria. La maggior parte delle banche utilizza servizi IT forniti dall'interno del gruppo bancario di appartenenza (il 52,5% da società strumentale e il 5,9% da componente bancaria del gruppo), mentre circa un terzo ricorre a servizi dall'esterno, nelle forme di *full outsourcing* (28,7%) o di *facility management* (5,9%). Minoritaria è la percentuale di banche che dichiara di gestire in proprio le risorse IT (6,9%) (cfr. Figura 54).

**Figura 54 Modalità di gestione dell'IT delle banche**



### 3.2 Costi IT

Nel 2012 il TCO delle 101 banche del campione individuale si è complessivamente attestato a 3.791 milioni di euro<sup>47</sup>, in linea con il valore segnalato per il *cash out*.

Le 15 banche "single", comprese nel campione individuale, hanno sostenuto costi IT pari a 158 milioni di euro.

<sup>47</sup> Si richiama il fatto che nell'analisi "di gruppo" i costi sono rilevati con il metodo del consolidamento integrale. Il relativo ammontare è pertanto diverso da quello risultante dalla somma dei costi indicati singolarmente dalle diverse banche appartenenti al medesimo gruppo.

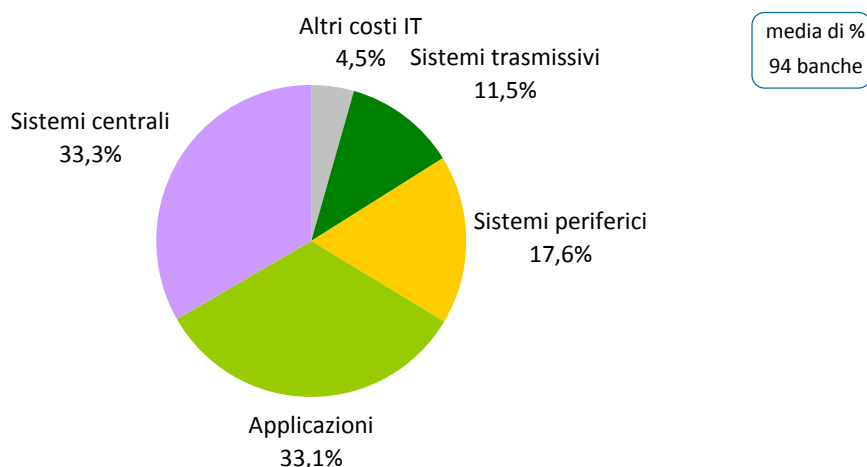


### 3.3 Analisi della spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi

Come di consueto, lo schema di ripartizione dei costi IT per “aree tematiche” e per “fattori produttivi” adottato per i gruppi è stato utilizzato anche per l’analisi delle banche. La maggior parte di queste (94 su 101) quest’anno ha effettuato in modo puntuale<sup>48</sup> la distribuzione dei costi per “aree tematiche”; tale ripartizione trova comunque un limite nella presenza di forme di *outsourcing*, che rendono difficile una precisa imputazione della spesa IT alle singole aree.

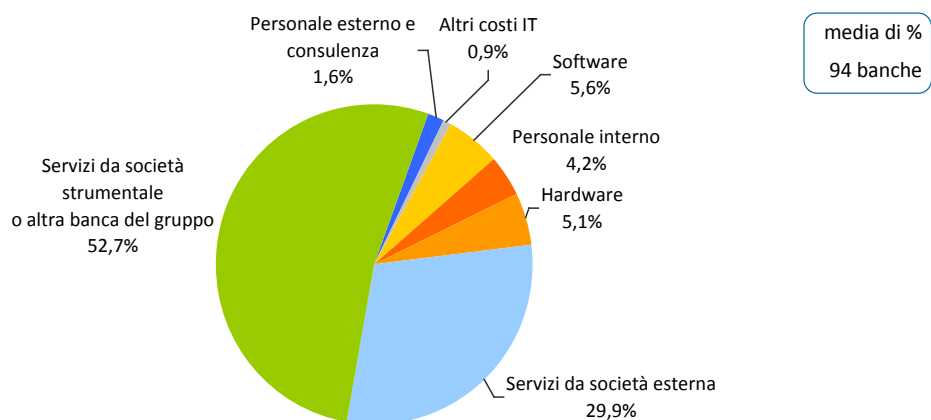
Con riferimento al campione di banche che hanno fornito la ripartizione, risulta che le aree tematiche Applicazioni e Sistemi centrali assorbono complessivamente oltre il 66% del totale dei costi IT (cfr. Figura 55); l’andamento delle rimanenti aree tematiche risulta raffrontabile con quello riscontrato nell’esercizio precedente, pur essendo variata la composizione del campione delle banche, e con la situazione rilevata per i 5 gruppi Principali e gli 11 Medi (cfr. Figura 13).

**Figura 55 Il TCO per aree tematiche delle banche**



Applicando allo stesso campione l’analisi sulla ripartizione dei costi IT per fattori produttivi, si conferma nuovamente la rilevanza dei rapporti di gruppo: circa il 53% dei costi IT rappresenta il corrispettivo per servizi ricevuti da una componente, bancaria o strumentale, del gruppo di appartenenza, mentre una quota decisamente inferiore, circa il 30%, è riconducibile ai servizi ricevuti da una società esterna (cfr. Figura 56). Analizzando la stessa ripartizione con riferimento all’intero campione di 101 banche, le quote percentuali rimangono sostanzialmente inalterate.

**Figura 56 Ripartizione dei costi IT per fattori produttivi**



<sup>48</sup> Ovvero ha imputato alla voce “altri costi IT non classificabili” meno del 30% dei complessivi costi IT.

### 3.4 Indicatori di costo IT

La consueta analisi dei costi IT per indicatori è stata condotta anche con riferimento alle banche individuali, ripartite per classi in relazione alle dimensioni e alle caratteristiche operative<sup>49</sup> (cfr. Tabella 12).

I criteri con cui sono stati costruiti gli indici per le banche sono analoghi a quelli utilizzati per i gruppi. In particolare, gli indicatori sono stati calcolati utilizzando, per le voci “costi IT”<sup>50</sup>, “cash out IT” e “numero dipendenti”<sup>51</sup>, i valori segnalati dalle singole banche nel questionario e, per le voci reddituali e per il numero di sportelli<sup>52</sup>, le segnalazioni di matrice effettuate alla Banca d’Italia dalle banche stesse.

In linea con quanto fatto per il campione dei gruppi, anche per il campione delle banche individuali sono stati elaborati i due nuovi indicatori che rapportano i costi IT alle grandezze “numero dei rapporti di impieghi e depositi” e “prodotto bancario lordo” (cfr. par. 1.7 Indicatori di costo IT).

Le specializzazioni operative e le peculiarità strutturali delle banche “a particolare operatività”<sup>53</sup> e “telematiche”<sup>54</sup> 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.

Si fa presente infine 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.

<sup>49</sup> Per la suddivisione delle banche in classi dimensionali, cfr. par. 4.3 Campione delle banche individuali.

<sup>50</sup> Viene utilizzato l’importo al netto dei ricavi.

<sup>51</sup> Il valore preso a riferimento è la media dei valori mensili. Sono esclusi i dipendenti con mansioni IT.

<sup>52</sup> Il valore preso a riferimento è la media dei valori mensili.

<sup>53</sup> Nella classe “a particolare operatività” sono comprese le banche specializzate nel credito a medio e lungo termine, nel *private banking*, nell’*investment banking*, nel credito al consumo.

<sup>54</sup> La classe “telematiche” comprende le banche caratterizzate da una rete distributiva in cui il canale internet riveste un ruolo prevalente.

**Tabella 12 Indicatori: 101 banche individuali (intero campione)**

Indicatori di costo IT	Medie 2012								Coefficienti di variazione 2012							
	Maggiori (5)	Grandi (10)	Medie (14)	Piccole A (21)	Piccole B (24)	Minori (11)	Part. Oper. (12)	Telematiche (4)	Maggiori (5)	Grandi (10)	Medie (14)	Piccole A (21)	Piccole B (24)	Minori (11)	Part. Oper. (12)	Telematiche (4)
Costi IT/Fondi intermediati (per mille)	1,6	1,6	2,1	2,1	2,1	2,2	2,2	4,1	0,37	0,43	0,24	0,28	0,54	0,36	1,06	0,33
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,9	5,7	6,7	6,0	6,1	7,2	7,6	17,5	0,23	0,23	0,21	0,26	0,32	0,52	0,60	0,43
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	26,5	16,7	24,1	21,4	22,3	18,7	24,3	62,4	0,59	0,36	0,59	0,42	0,74	0,64	0,82	0,76
Costi IT/Costi operativi (%)	11,0	9,1	10,3	8,6	9,7	9,5	14,9	27,1	0,22	0,27	0,28	0,22	0,36	0,34	0,58	0,25
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di €)	179,0	112,5	109,0	86,9	90,8	115,7	-	-	0,38	0,32	0,36	0,29	0,73	0,57	-	-
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di €)	15,8	11,2	14,3	10,9	13,1	14,7	-	-	0,16	0,27	0,32	0,26	0,54	0,35	-	-
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,1	5,0	5,5	4,1	10,1	7,0	15,5	4,4	0,19	0,39	0,38	0,24	1,79	0,50	0,74	0,40
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,0	0,8	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	2,5	0,43	0,35	0,25	0,28	0,57	0,58	1,14	0,39
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie 2012</b>								<b>Coefficienti di variazione 2012</b>							
Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)	2,0	2,9	3,1	3,3	3,3	3,3	3,0	2,5	0,23	0,36	0,18	0,26	0,33	0,34	0,86	0,22
Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)*	0,6	1,0	1,0	1,0	1,1	1,2	2,4	1,0	0,69	0,40	0,40	0,40	0,38	0,52	1,74	0,58
Costi operativi/Fondi intermediati (%)	1,4	1,9	2,1	2,3	2,3	2,4	1,7	1,5	0,19	0,39	0,27	0,26	0,39	0,35	1,04	0,15
Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di €)	10,8	6,8	7,3	5,5	7,1	7,6	-	-	0,31	0,29	0,34	0,24	1,02	0,57	-	-
Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di €)	119,5	69,0	55,4	43,7	39,5	40,5	-	-	0,43	0,37	0,35	0,27	0,40	0,31	-	-

\* 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](http://www.cipa.it)); le informazioni sono state acquisite tramite l'infrastruttura di raccolta dati via Internet 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 della spesa IT (es. per aree tematiche e per fattori produttivi) vengono effettuate rapportando le diverse componenti al totale della spesa IT sostenuta da ciascun gruppo bancario o banca individuale e mediando successivamente i risultati ottenuti ("media di %").

Analogamente, il calcolo degli indicatori di costo IT, riferiti alle principali grandezze economiche di gruppo o banca individuale dedotte dalle rispettive Matrici di Vigilanza (es. costi operativi, fondi intermediati, margine di intermediazione), 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.

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 2012 su un totale di 24 gruppi bancari, opportunamente selezionati fra i primi gruppi bancari per totale attivo sulla base di criteri di omogeneità operativa, hanno aderito all'indagine 22 gruppi. A tali gruppi è stata assegnata la consueta duplice classificazione, per dimensione operativa e per modalità di gestione del sistema informatico (modello organizzativo di *sourcing*), al fine di meglio evidenziare le scelte strategiche operate all'interno di gruppi il più possibile omogenei.

Per quanto riguarda la prima tipologia di classificazione - quella “dimensionale” - è stato utilizzato un criterio “semplificato” rispetto a quello applicato nelle precedenti edizioni<sup>55</sup>. È stata peraltro mantenuta per la classe mediana, numericamente più ampia, l’ulteriore suddivisione in due sottoclassi: gruppi “Medi A” e “Medi B” così da poter meglio evidenziare gli eventuali aspetti caratteristici dell’operatività connessi con il fattore dimensionale.

Applicando tale classificazione, il campione per l’esercizio 2012 risulta così composto: 5 gruppi Principali, 6 gruppi Medi A, 5 gruppi Medi B (in totale 11 gruppi Medi) e 6 gruppi Altri (cfr. Tabella 13).

A seguito della variazione del “perimetro” per la rilevazione dei costi informatici dei gruppi bancari, allargato a partire dall’indagine 2010 alle società strumentali di gruppo, la classificazione per modalità di gestione del sistema informatico si basa esclusivamente sulle risposte della capogruppo a specifiche domande che mirano a conoscere a chi (componente bancaria, società strumentale di gruppo, società esterna) è affidata la gestione del sistema di elaborazione centrale e del software applicativo utilizzato dalle banche del gruppo.

Sulla base delle risposte fornite, i 22 gruppi del campione esaminato sono stati così distribuiti: 8 gruppi con gestione IT presso una componente bancaria<sup>56</sup>, 7 gruppi con gestione IT presso una società strumentale di gruppo e 7 gruppi con gestione IT presso una società esterna (cfr. Tabella 14). Dal punto di vista del modello organizzativo di *sourcing*, i gruppi appartenenti alle prime due categorie sono considerati in *insourcing*, quelli appartenenti alla terza sono considerati in *outsourcing* o *full outsourcing*.

<sup>55</sup> Il criterio “semplificato” adottato per questo esercizio prevede l’utilizzo di un solo parametro dimensionale, corrispondente al valore del “Totale Attivo” (aggregato della Matrice di Vigilanza Consolidata), senza tenere più conto degli altri due parametri precedentemente considerati (numero di sportelli e numero di dipendenti). Pertanto per determinare le classi dimensionali dei gruppi bancari sono stati definiti nuovi valori di soglia del totale attivo. I valori presi a riferimento per questa nuova classificazione sono i seguenti:

- i valori di totale attivo > 100 milioni di euro delimitano la classe “Principali”;
- i valori di totale attivo ≤ 100 milioni e > 40 milioni delimitano la classe “Medi A”;
- i valori di totale attivo ≤ 40 milioni e > 15 milioni individuano la classe “Medi B”;
- i valori di totale attivo ≤ 15 milioni individuano la classe “Altri”.

<sup>56</sup> Tre degli otto gruppi hanno un modello di gestione IT completamente interno, mentre cinque usufruiscono di risorse hardware come servizio dall’esterno ma gestiscono internamente le applicazioni (*facility management*), motivo per il quale sono stati ricompresi nella classe “*insourcing* presso componente bancaria”.

## 4.2.1 Classificazione dimensionale

**Tabella 13** Classificazione dimensionale dei gruppi

5 gruppi Principali	
<b>1030</b>	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
<b>2008</b>	Gruppo UniCredit
<b>3069</b>	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
<b>3111</b>	Gruppo Unione di Banche Italiane – UBI Banca
<b>5034</b>	Gruppo Banco Popolare
6 gruppi Medi A	
<b>1005</b>	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
<b>5387</b>	Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna
<b>5584</b>	Gruppo Bipiemme – Banca Popolare di Milano
<b>5728</b>	Gruppo bancario Banca Popolare di Vicenza
<b>6175</b>	Gruppo CARIGE
<b>6230</b>	Gruppo bancario Cariparma Crédit Agricole
5 gruppi Medi B	
<b>3032</b>	Credito Emiliano – CREDEM
<b>5035</b>	Gruppo bancario Veneto Banca
<b>5216</b>	Gruppo Credito Valtellinese
<b>5696</b>	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
<b>6055</b>	Gruppo bancario Banca delle Marche
6 gruppi Altri	
<b>3127</b>	Gruppo bancario Unipol Banca
<b>3311</b>	Gruppo Banca Sella
<b>3440</b>	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
<b>5390</b>	Gruppo Etruria
<b>6060</b>	Gruppo Cassa di Risparmio della Provincia di Teramo
<b>6155</b>	Gruppo Cassa di Risparmio di Ferrara

## 4.2.2 Classificazione per modalità di gestione del sistema informatico

**Tabella 14** Classificazione dei gruppi per modello organizzativo di *sourcing*

8 gruppi con gestione IT presso una componente bancaria	
<b>1005</b>	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
<b>3032</b>	Credito Emiliano – CREDEM
<b>3311</b>	Gruppo Banca Sella
<b>5584</b>	Gruppo Bipiemme – Banca Popolare di Milano
<b>5696</b>	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
<b>6055</b>	Gruppo bancario Banca delle Marche
<b>6175</b>	Gruppo CARIGE
<b>6230</b>	Gruppo bancario Cariparma Crédit Agricole
7 gruppi con gestione IT presso una società strumentale di gruppo	
<b>1030</b>	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
<b>2008</b>	Gruppo UniCredit
<b>3069</b>	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
<b>3111</b>	Gruppo Unione di Banche Italiane – UBI Banca
<b>5034</b>	Gruppo Banco Popolare
<b>5216</b>	Gruppo Credito Valtellinese
<b>5387</b>	Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna
7 gruppi con gestione IT presso una società esterna	
<b>3127</b>	Gruppo bancario Unipol Banca
<b>3440</b>	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
<b>5035</b>	Gruppo bancario Veneto Banca
<b>5390</b>	Gruppo Etruria
<b>5728</b>	Gruppo bancario Banca Popolare di Vicenza
<b>6060</b>	Gruppo Cassa di Risparmio della Provincia di Teramo
<b>6155</b>	Gruppo Cassa di Risparmio di Ferrara



### 4.3 Campione delle banche individuali

Rispetto alla classificazione adottata dalla Banca d'Italia e riportata nell'Appendice della Relazione annuale per il 2011<sup>57</sup>, per migliorare la comparabilità dei dati si è proceduto, come nel passato, a ricollocare un esiguo numero di banche sulla base di criteri dimensionali appositamente individuati (fondi intermediati, sportelli e dipendenti) e tipo di operatività. Le banche operanti prevalentemente a medio e lungo termine, le banche di "nicchia" e le casse centrali sono state inserite nella classe delle banche "A particolare operatività".

All'interno di questa classe - in cui confluiscono banche con strutture organizzative e operative molto diversificate - è stata inoltre introdotta un'ulteriore suddivisione per prevalente tipologia operativa ( "Private e Investment Banking" e "Varie").

Le banche caratterizzate da una rete distributiva in cui i canali diversi dallo sportello fisico rivestono un ruolo significativo sono state inserite nella classe delle banche "Telematiche".

In sintesi, le banche sono state suddivise nelle seguenti classi: "Maggiori", "Grandi", "Medie", "Piccole A", "Piccole B", "Minori", "A particolare operatività" (distinte nelle sottoclassi "Private e Investment Banking" e "Varie") e "Telematiche".

Le tabelle di ripartizione del TCO sono state elaborate solo per le classi con campione significativo (cfr. Appendice).

#### 4.3.1 Classificazione dimensionale

**Tabella 15 Classificazione dimensionale delle banche**

5 banche Maggiori	
<b>1005</b>	Banca Nazionale del Lavoro
<b>1030</b>	Banca Monte dei Paschi di Siena
<b>2008</b>	UniCredit
<b>3069</b>	Intesa Sanpaolo
<b>5034</b>	Banco Popolare
10 banche Grandi	
<b>1010</b>	Banco di Napoli
<b>3032</b>	Credito Emiliano
<b>3111</b>	UBI Banca
<b>5035</b>	Veneto Banca
<b>5040</b>	Banca Antonveneta
<b>5387</b>	Banca Popolare dell'Emilia Romagna

<sup>57</sup> Nell'Appendice della Relazione annuale per il 2012 della Banca d'Italia la classificazione delle banche è stata rivista con l'introduzione del criterio che assegna alle banche appartenenti a gruppi bancari la stessa classe del gruppo di appartenenza. Per la Rilevazione economica 2012 si è deciso comunque di mantenere gli stessi criteri di classificazione già utilizzati negli anni precedenti, lasciando inalterati i *peer group* impiegati per il calcolo degli indicatori e delle ripartizioni del TCO.

- 5428** Banca Popolare di Bergamo
- 5584** Banca Popolare di Milano
- 6225** Cassa di Risparmio del Veneto
- 6230** Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza

#### 14 banche Medie

- 1015** Banco di Sardegna
- 3067** Banca Carime
- 3336** Credito Bergamasco
- 3500** Banco di Brescia
- 5048** Banca Popolare Commercio e Industria
- 5216** Credito Valtellinese
- 5308** Banca Popolare di Ancona
- 5696** Banca Popolare di Sondrio
- 5728** Banca Popolare di Vicenza
- 6055** Banca delle Marche
- 6160** Banca CR Firenze
- 6175** Banca CARIGE
- 6385** Cassa di Risparmio in Bologna
- 6906** Banca Regionale Europea

#### 21 banche Piccole A

- 3019** Credito Siciliano
- 3059** Banca di Credito Sardo
- 3127** Unipol Banca
- 3204** Banca di Legnano
- 3268** Banca Sella
- 3440** Banco di Desio e della Brianza
- 5132** Banca Nuova
- 5256** Banca Popolare del Mezzogiorno
- 5385** Banca Popolare di Puglia e Basilicata
- 5390** Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio
- 5392** Banca della Campania
- 5748** Banca dell'Adriatico
- 5787** Banca Apulia
- 6010** Cassa dei Risparmi di Forlì e della Romagna
- 6060** Banca TERCAS

- 6085** Cassa di Risparmio di Asti
- 6155** Cassa di Risparmio di Ferrara
- 6285** Banca CARIM – Cassa di Risparmio di Rimini
- 6315** Casse di Risparmio dell’Umbria
- 6340** Cassa di Risparmio del Friuli Venezia Giulia
- 6345** Cassa di Risparmio di Venezia

#### **24 banche Piccole B**

- 3048** Banca del Piemonte
- 3240** Banca di Trento e Bolzano
- 3244** Banca di Valle Camonica
- 3311** Banca Sella Holding
- 3332** Banca Passadore & C.
- 3359** Banca Prossima
- 5104** Banca Popolare del Lazio
- 5142** Banca di Credito Popolare
- 5550** Banca Popolare di Lanciano e Sulmona
- 5640** Banca Popolare di Ravenna
- 5676** Banca di Sassari
- 6040** CARISPAQ – Cassa di Risparmio della Provincia dell’Aquila
- 6065** Cassa di Risparmio della Provincia di Viterbo
- 6080** Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno
- 6120** Cassa di Risparmio di Cesena
- 6140** Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana
- 6145** Cassa di Risparmio di Fano
- 6205** Banca di Romagna
- 6260** Cassa di Risparmio di Pistoia e della Lucchesia
- 6280** Cassa di Risparmio di Rieti
- 6370** Cassa di Risparmio di Volterra
- 6930** Banca Monte Parma
- 10633** Centrobanca
- 10643** Mps Capital Services Banca per le Imprese

#### **11 banche Minori**

- 3231** Banco Desio Lazio
- 3253** Banca Federico Del Vecchio
- 3493** Cassa Centrale Raiffeisen dell’Alto Adige

**5204** Banca Popolare di Mantova

**5414** Banca Popolare di Aprilia

**6130** Cassa di Risparmio di Civitavecchia

**6195** CARILO – Cassa di Risparmio di Loreto

**3110** Farbanca

**3251** Unipol Merchant

**3388** Banca Stabiese

**5015** Banca Popolare Lecchese

#### 6 banche a Particolare Operatività - Private e Investment Banking

**3045** Banca Akros

**3083** UBI Banca Private Investment

**3239** Intesa Sanpaolo Private Banking

**3249** Banca Imi

**3296** Banca Fideuram

**3488** Cassa Lombarda

#### 6 banche a Particolare Operatività - Varie

**3030** Dexia Crediop

**3210** Mps Leasing Factoring

**3219** Mps Gestione Crediti Banca

**3492** Mediocreval

**10637** Mediocredito Italiano

**10639** UniCredit Credit Management Bank

#### 4 banche Telematiche

**3015** Fincobank

**3062** Banca Mediolanum

**3165** IWBANK

**3402** Webank

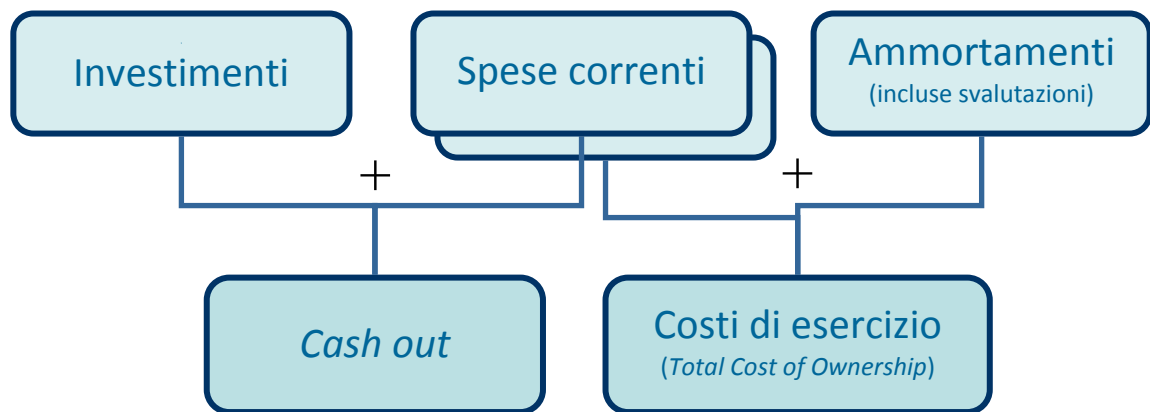
## 4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT

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 57 illustra i rapporti esistenti tra le varie tipologie di costo.

Figura 57 Rapporti tra le tipologie di costo



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 dell’istituto curato dal fornitore ed eseguito sui suoi elaboratori), di *outsourcing* del sistema informatico, di personale esterno e di consulenza professionale;
- **Altri costi IT.**

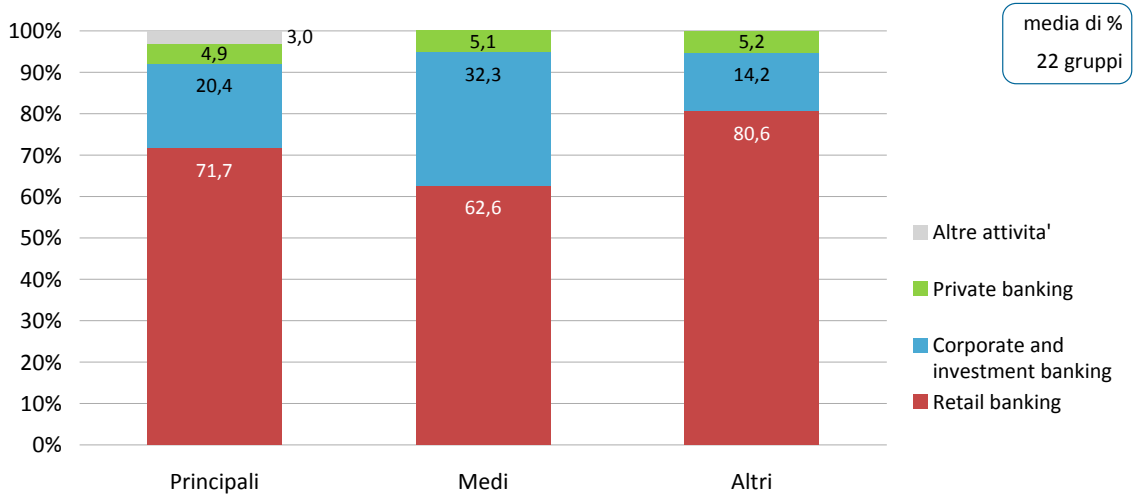
#### 4.4.2 Aree tematiche

Le aree tematiche individuate sono:

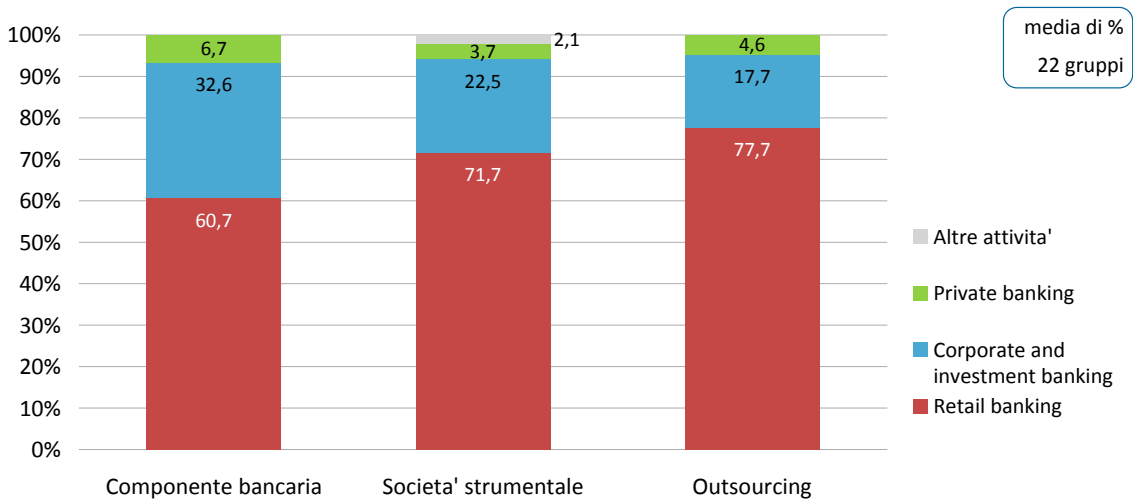
- **Sistemi centrali:** includono i *mainframe* (elaboratori centrali e unità di input/output centralizzate) e *server farm* (batterie di *server* accentrati e apparecchiature con funzioni specializzate non tipiche di filiali e non direttamente dipendenti da *mainframe*);
- **Sistemi trasmissivi:** includono 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 distribuiti (sistemi al minimo livello gerarchico – es. personal computer, stampanti, 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.



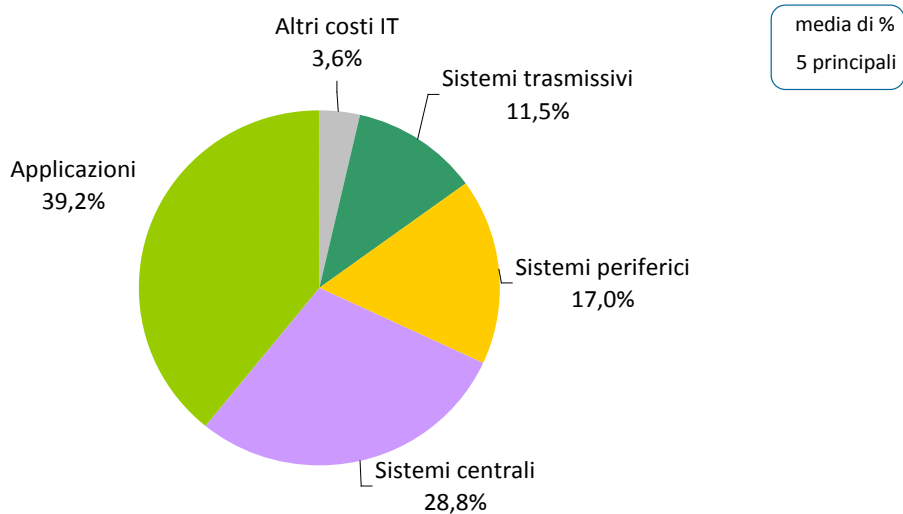
**Figura 58 Attività bancaria per classe dimensionale**



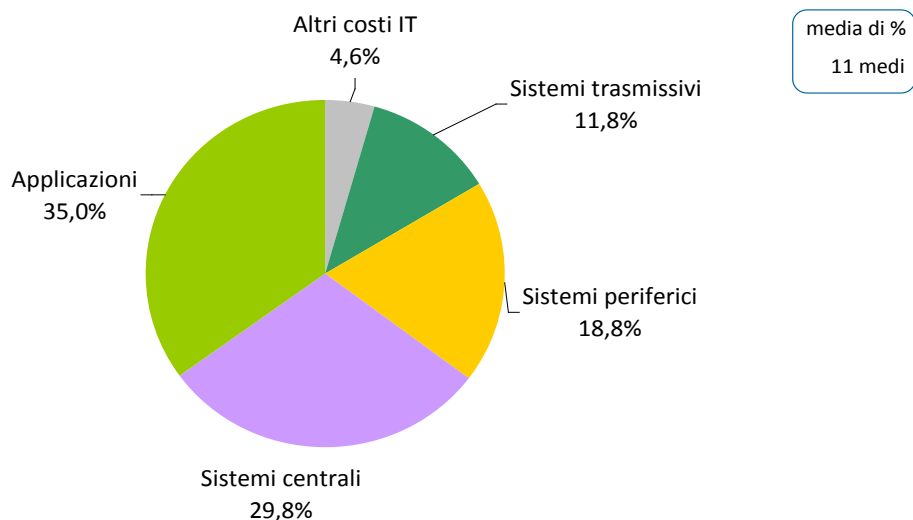
**Figura 59 Attività bancaria per modello organizzativo di *sourcing***



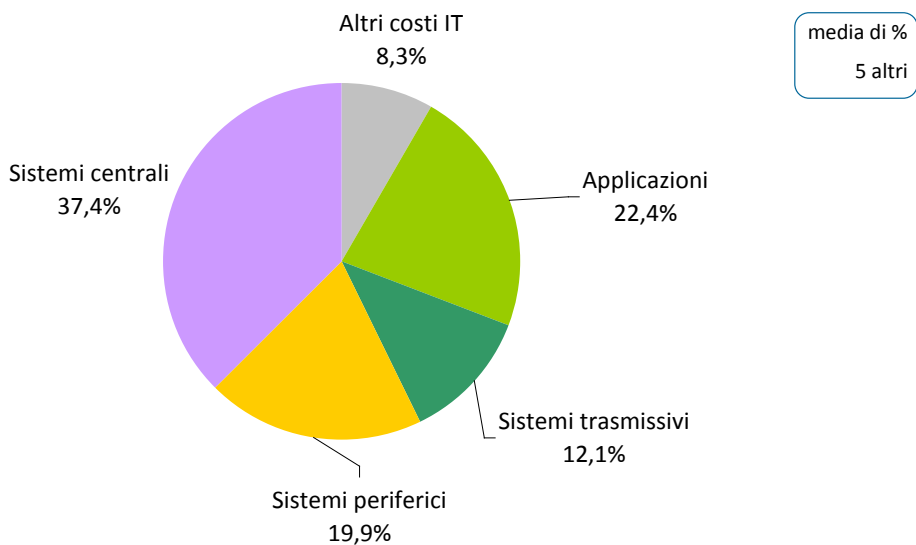
**Figura 60 TCO per aree tematiche: gruppi Principali**



**Figura 61 TCO per aree tematiche: gruppi Medi**

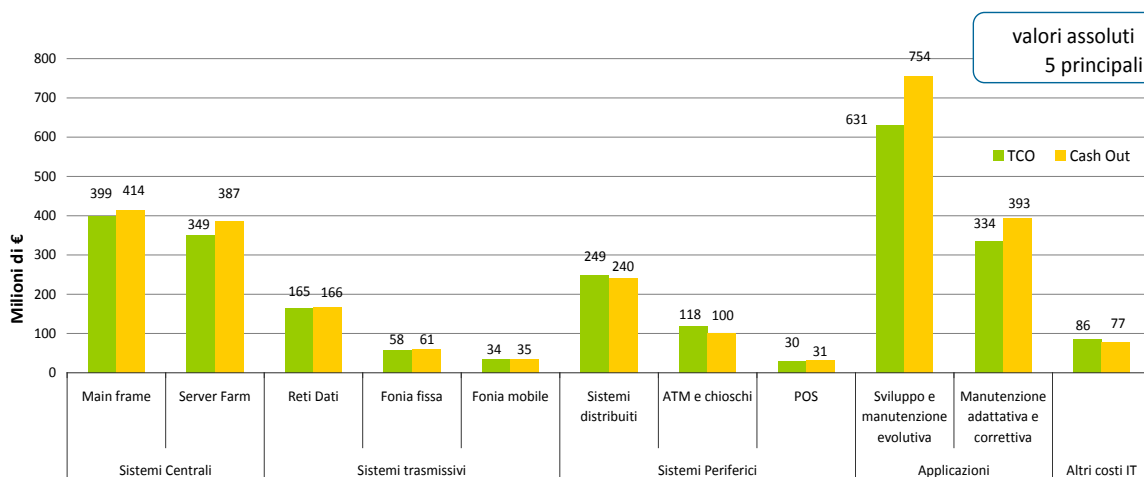


**Figura 62 TCO per aree tematiche: gruppi Altri**

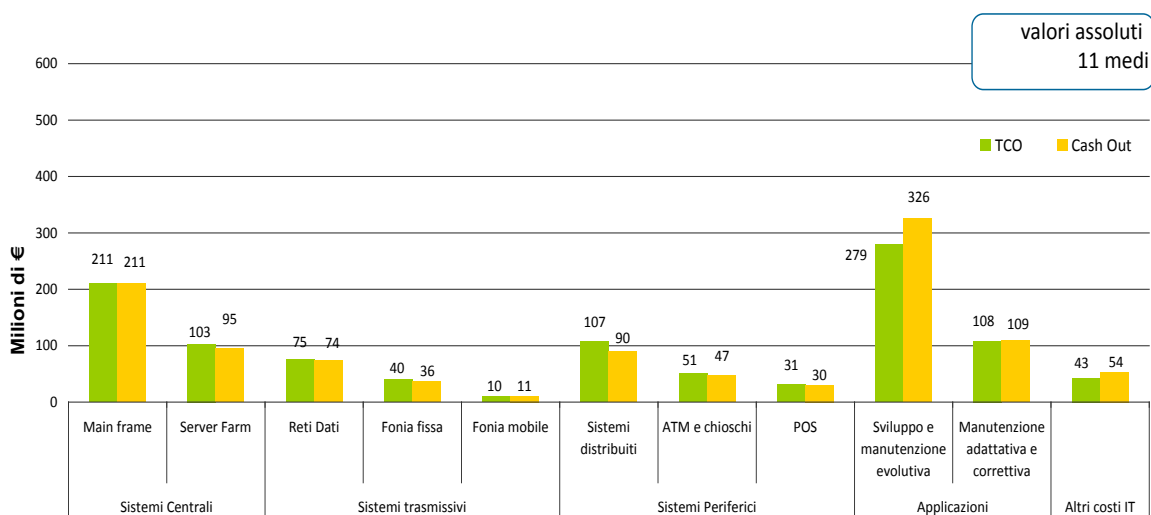




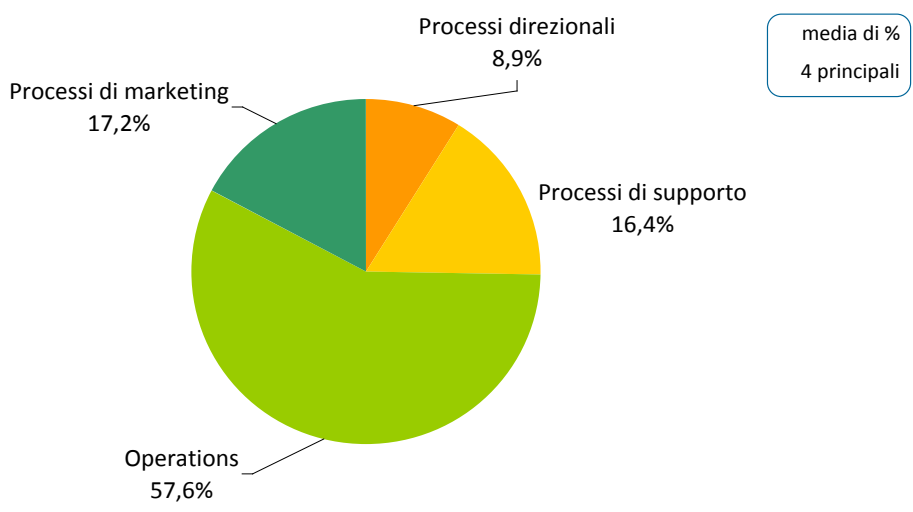
**Figura 63 Confronto fra TCO e cash out per aree tematiche: gruppi Principali**



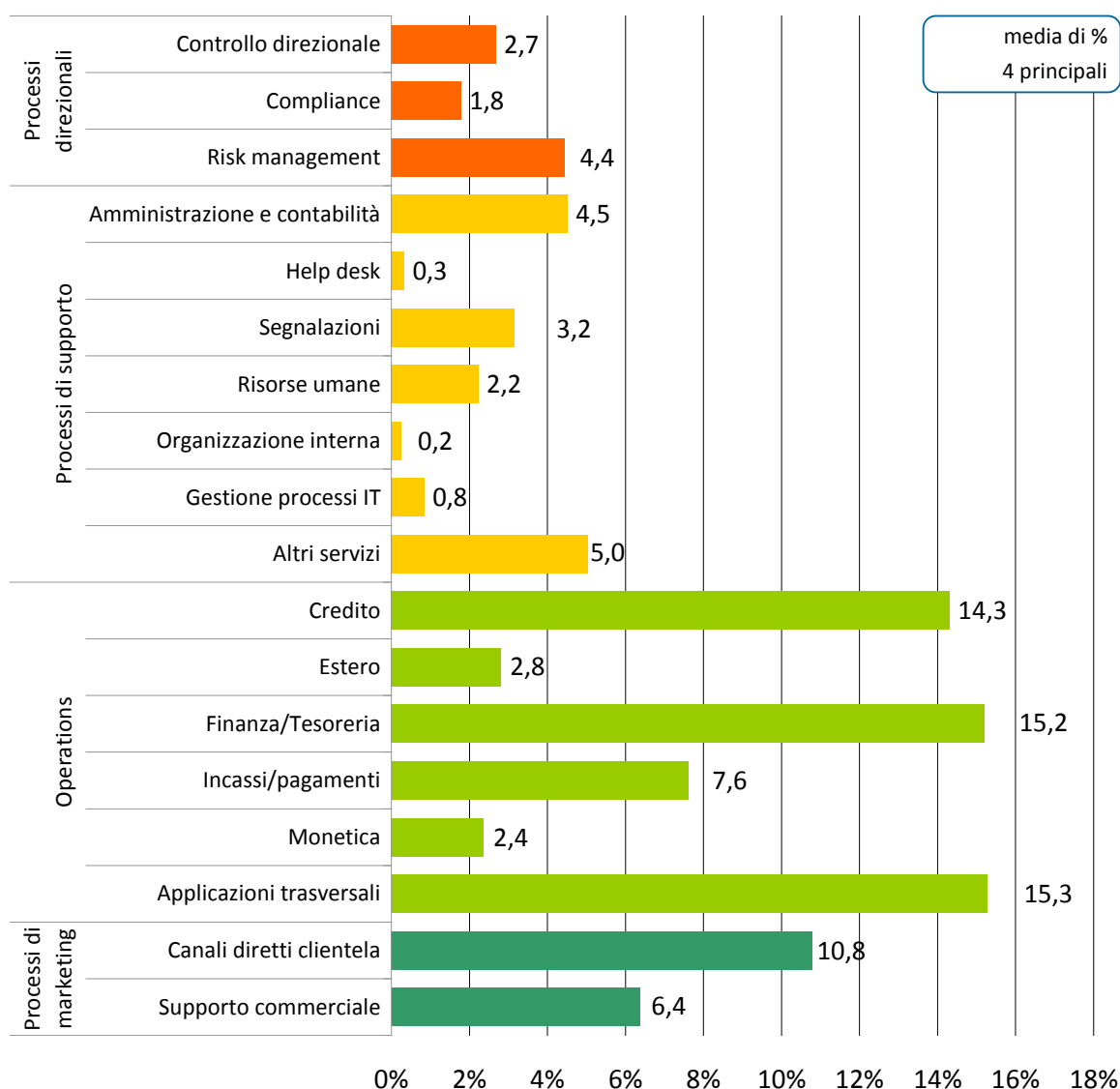
**Figura 64 Confronto fra TCO e cash out per aree tematiche: gruppi Medi**



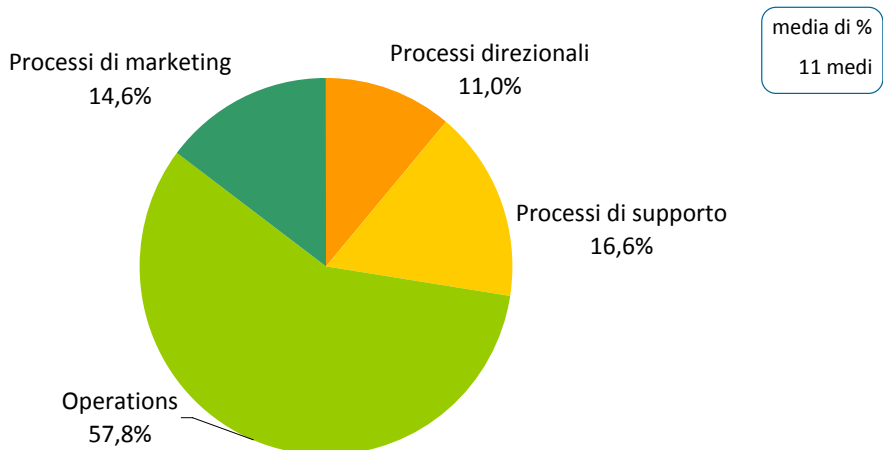
**Figura 65 Cash out per aree funzionali: gruppi Principali**



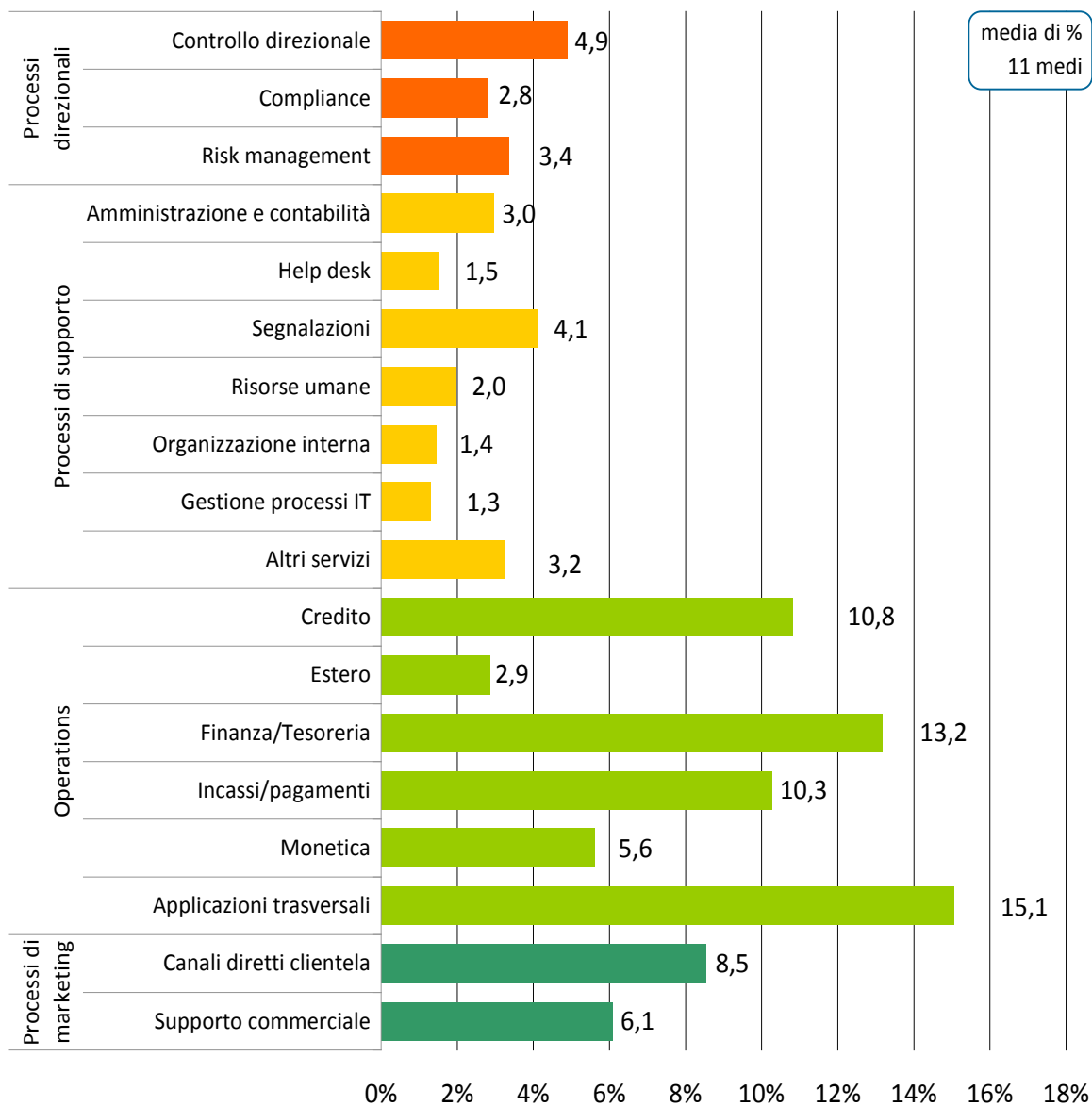
**Figura 66 Cash out per processi: gruppi Principali**



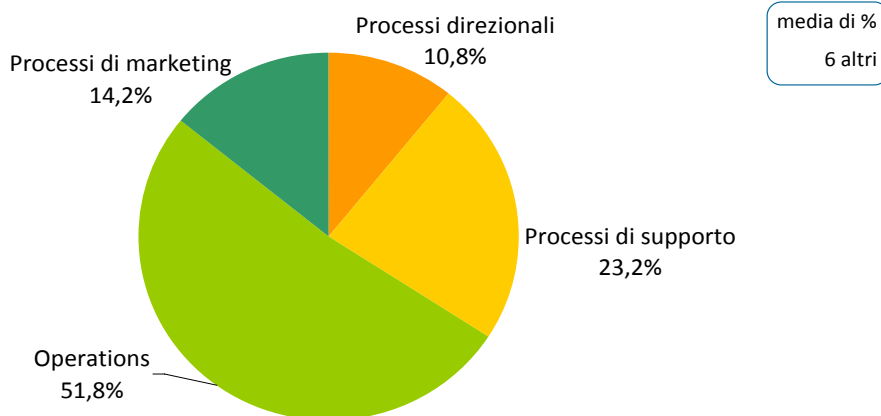
**Figura 67 Cash out per aree funzionali: gruppi Medi**



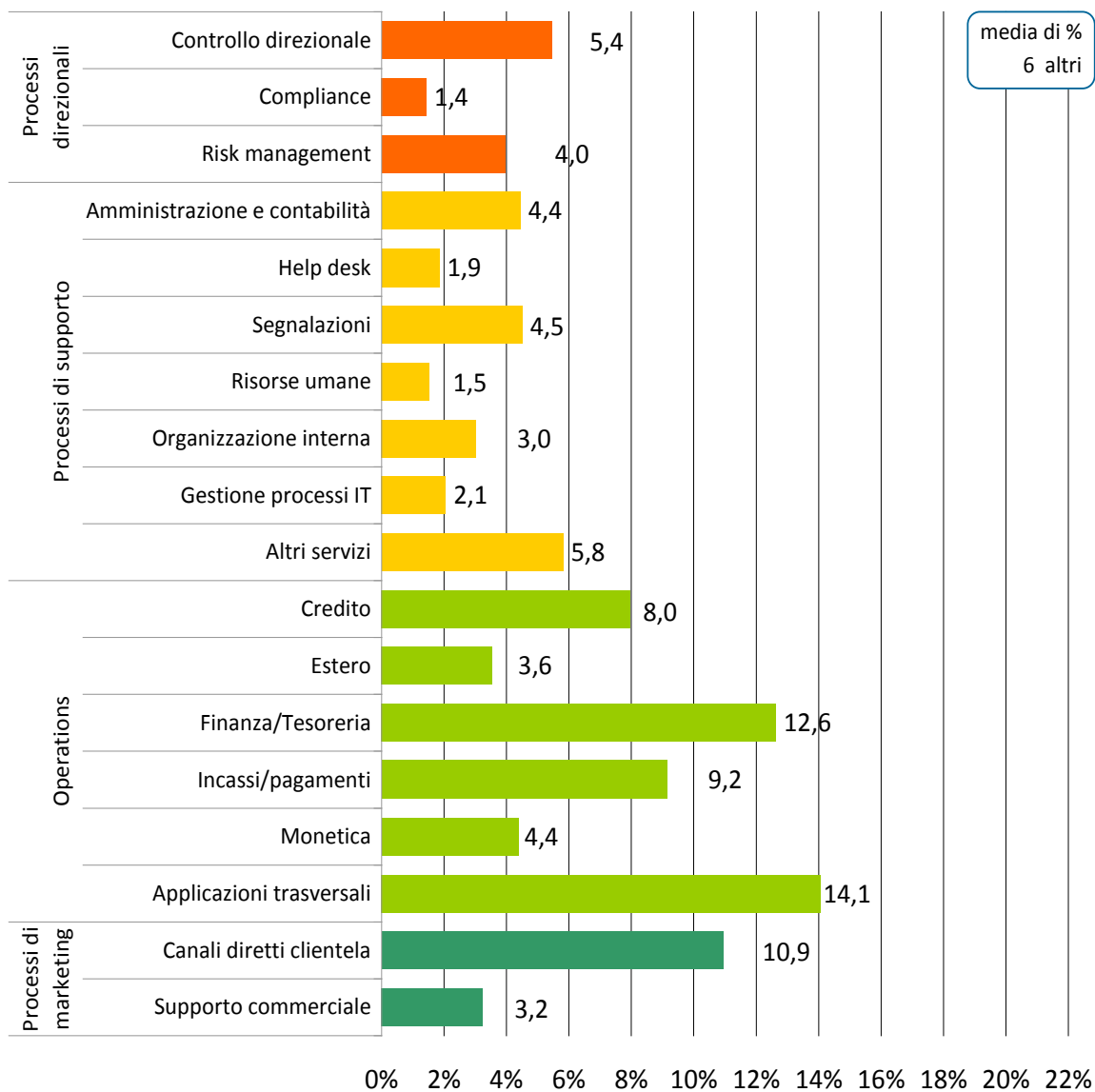
**Figura 68 Cash out per processi: gruppi Medi**



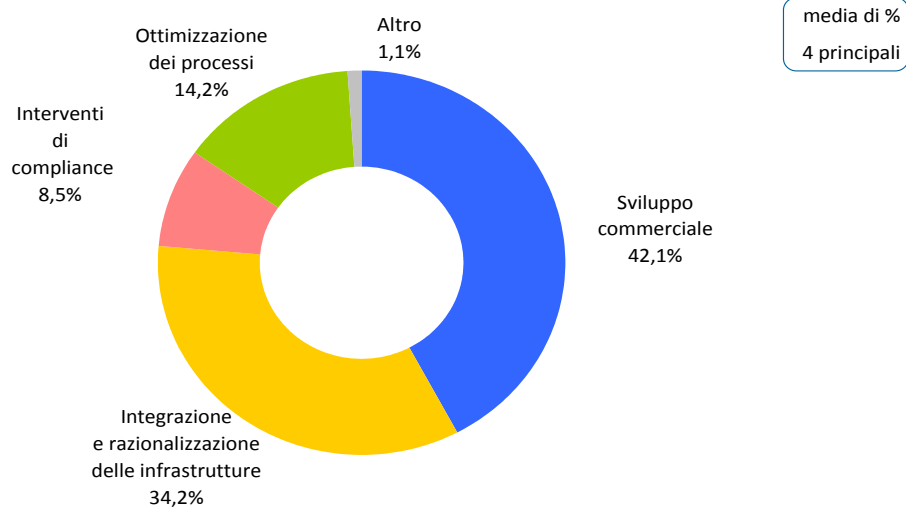
**Figura 69 Cash out per aree funzionali: gruppi Altri**



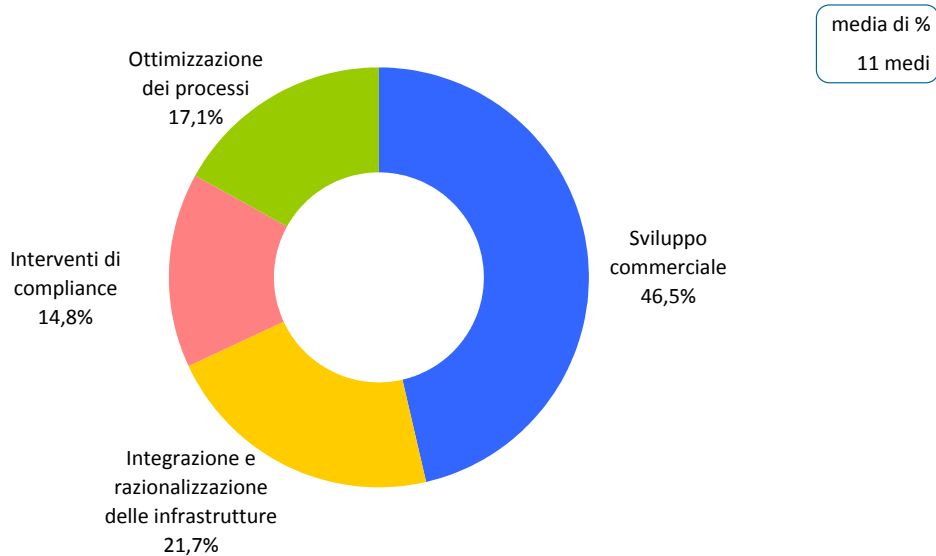
**Figura 70 Cash out per processi: gruppi Altri**



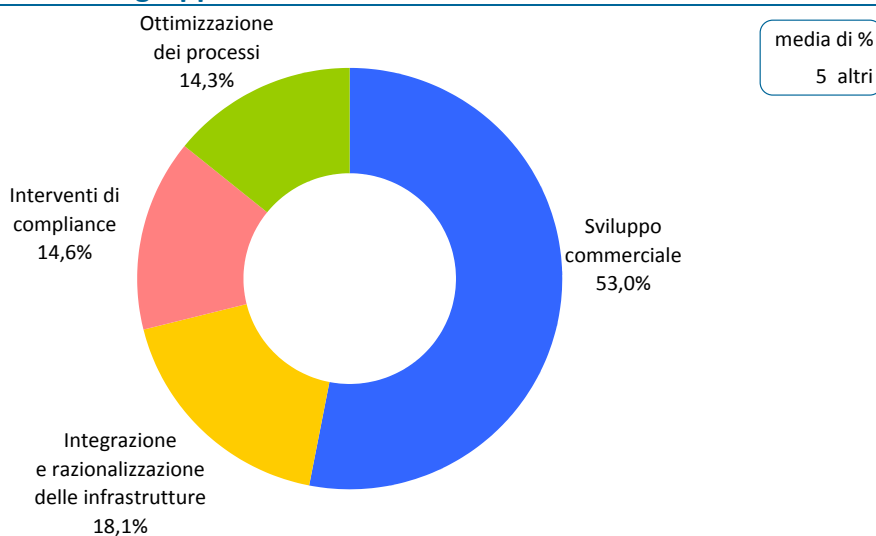
**Figura 71 Finalità del cash out: gruppi Principali**



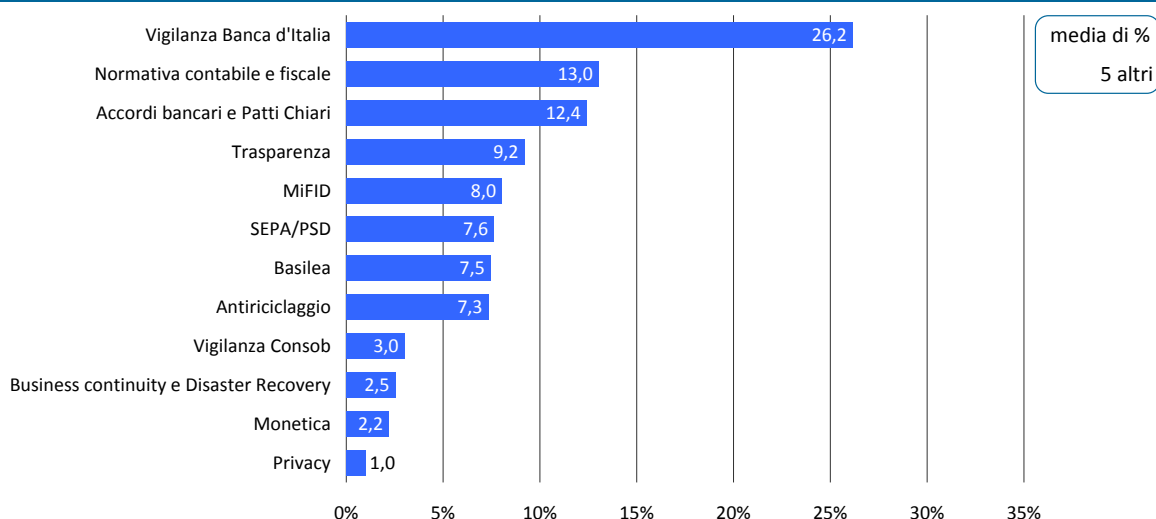
**Figura 72 Finalità del cash out: gruppi Medi**



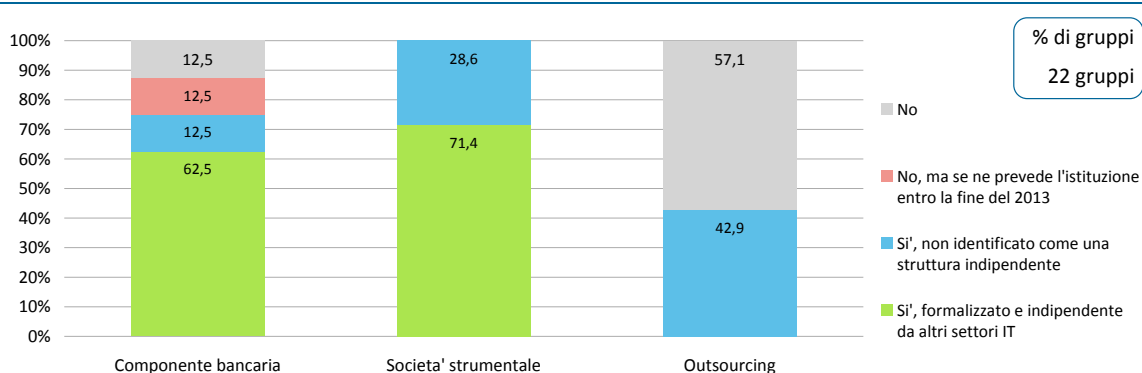
**Figura 73 Finalità del cash out: gruppi Altri**



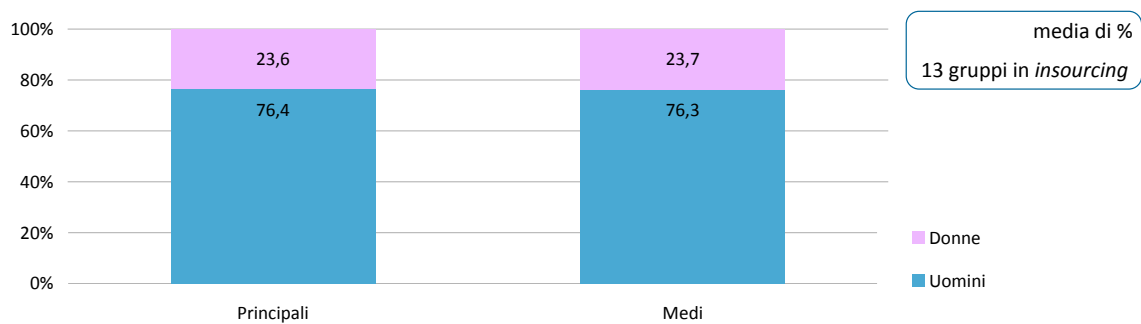
**Figura 74 Cash out per interventi di compliance: gruppi Altri**



**Figura 75 Il settore di valutazione delle tecnologie innovative, per modello di sourcing**



**Figura 76 Il personale IT per genere, per classe dimensionale**



**Figura 77 Il personale IT per genere, per modello organizzativo di *sourcing***

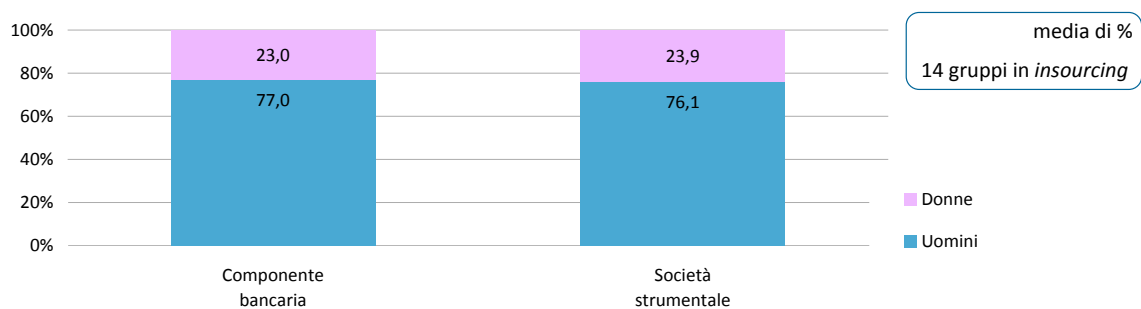


Tabella 16 Ripartizione del TCO: 22 gruppi

medie di % Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
			Sistemi centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi periferici			Applicazioni				
			Main frame A1	Server Farm A4	Reti Dati B1	Fonia fissa B4	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C4	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1			Manutenzione adattativa e correttiva D4	
1.00	Hardware		1,5	1,8	0,5	0,3	0,01	4,3	2,3	1,0			0,2	11,9	
2.01	Software	Software di sistema	2,7	1,6	0,1	0,1	0,0	1,2	0,1	0,00			0,03	5,9	
2.02		Software in licenza d'uso						0,8	0,3	0,01	9,6	3,6	0,2	14,5	
3.00	Personale interno		1,3	1,2	0,4	0,1	0,1	1,1	0,1	0,07	4,6	2,6	1,1	12,6	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	14,2	3,7	2,0	0,6	0,3	1,5	1,1	1,6	4,8	0,2	3,0	33,0
4.12			Altri Servizi	0,3	0,3	4,5	2,1	0,8	1,0	0,5	0,9	1,9	0,7	1,6	14,7
4.21		Personale esterno	0,2	0,4	0,1	0,03	0,01	0,3	0,0	0,0	1,9	1,0	0,0	4,0	
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,01	0,0	0,0	0,00	0,00	0,03	0,00		0,3	0,0	0,1	0,5	
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,3	0,3	0,1	0,01	0,0	0,1	0,04		0,3	0,1	0,3	1,5	
5.02		Altro	0,5	0,2	0,02	0,00	0,00	0,1	0,01	0,1	0,12	0,04	0,9	1,4	
6.00	Totale costi IT (TCO)		20,6	9,4	7,7	3,3	1,2	10,5	4,4	3,7	23,7	8,2	7,4	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,5	0,2	0,06			0,11	0,0	0,2	0,4	0,05	0,1	1,6	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		20,1	9,2	7,6	3,3	1,2	10,4	4,4	3,5	23,3	8,2	7,3	98,4	
9.00	- di cui costi di integrazione		19,0	4,4	1,0	0,8		8,2	1,6		28,2		36,9	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		2,4	8,4	1,5	1,7	0,0	28,2	7,0	1,9	45,3	2,9	0,7	100	
11.00	Investimenti		2,4	7,0	1,1	1,4	0,1	23,3	3,2	2,8	54,4	2,9	1,5	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		20,2	9,0	7,5	3,1	1,2	9,2	3,9	3,7	26,7	8,2	7,4	100	



**Tabella 17 Ripartizione del TCO: 5 gruppi Principali**

medie di %  Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
		Sistemi centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi periferici			Applicazioni					
		Main frame A1	Server Farm A4	Reti Dati B1	Fonia fissa B4	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C4	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1	Manutenzione adattativa e correttiva D4				
1.00	Hardware	3,2	3,5	1,0	0,3	0,03	3,0	2,7	0,05			0,1	13,8		
2.01	Software	Software di sistema	4,4	3,3	0,1	0,00	0,00	1,2	0,3	0,00			0,04	9,3	
2.02		Software in licenza d'uso						0,4	0,5	0,03	17,3	5,2	0,7	24,1	
3.00	Personale interno		2,2	2,2	0,8	0,2	0,1	1,8	0,2	0,0	4,8	4,9	1,3	18,6	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	5,0	1,8	0,1	0,0	0,03	2,9	0,8	1,3	0,7	0,6	0,5	13,9
4.12			Altri Servizi	0,0	0,2	4,9	2,1	1,2	0,4	0,3	0,1	0,7	0,1	0,1	10,2
4.21		Personale esterno		0,7	0,9	0,3	0,1	0,04	0,4	0,01	0,01	1,0	2,0	0,01	5,4
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,01	0,03	0,0	0,0	0,0	0,06	0,0		0,1	0,0	0,03	0,3
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,4	0,5	0,1	0,0	0,02	0,2	0,0		0,8	0,3	0,7	3,2	
5.02		Altro			0,02	0,00	0,00	0,2	0,01	0,00	0,5	0,2	0,02	1,1	
6.00	Totale costi IT (TCO)		15,9	12,8	7,3	2,7	1,5	10,6	4,8	1,5	25,8	13,4	3,6	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica												0,004	0,004	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		15,9	12,8	7,3	2,7	1,5	10,6	4,8	1,5	25,8	13,4	3,6	100	
9.00	- di cui costi di integrazione		15,4								0,2		84,4	100	
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)		5,2	12,2	2,8	0,2	0,1	11,4	6,8	0,2	50,2	8,7	2,3	100	
11.00	Investimenti		5,2	16,5	1,9	1,0	0,1	6,8	2,8	0,2	53,6	10,8	1,1	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		15,4	14,0	6,9	2,9	1,4	9,2	3,8	1,4	27,4	14,3	3,2	100	

**Tabella 18 Ripartizione del TCO: 6 gruppi Medi A**

medie di % Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
			Sistemi centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi periferici			Applicazioni				
			Main frame A1	Server Farm A4	Reti Dati B1	Fonia fissa B4	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C4	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1			Manutenzione adattativa e correttiva D4	
1.00	Hardware		2,8	1,4	0,6	0,3	0,01	4,7	2,2	1,1			0,0	13,1	
2.01	Software	Software di sistema	6,2	1,5	0,3	0,2		1,4						9,5	
2.02		Software in licenza d'uso						1,3	0,4	0,02	6,0	4,2		12,0	
3.00	Personale interno		1,7	0,9	0,3	0,2	0,05	1,0	0,1	0,02	4,1	2,6	0,9	11,9	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	9,5	3,6	1,2	0,08	0,02	0,9	0,3	1,9	6,0		0,3	23,9
4.12			Altri Servizi	0,3	0,3	4,8	3,2	0,9	0,2	1,3	0,8	4,9	1,6	1,5	19,8
4.21		Personale esterno		0,2	0,4	0,08	0,04		0,5			4,9	1,0		7,1
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,02	0,1	0,03			0,03			0,2		0,1	0,4
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,6	0,4	0,1				0,02		0,2	0,0	0,2	1,5	
5.02		Altro	0,7	0,1	0,05	0,006		0,4	0,02	0,01			0,08	0,7	
6.00	Totale costi IT (TCO)		21,4	8,7	7,4	3,9	1,0	10,4	4,4	3,8	26,3	9,6	3,1	100	
7.00	Ricavi IT da terzi		0,7	0,1	0,0			0,1			0,1	0,1		1,1	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		20,7	8,5	7,4	3,9	1,0	10,3	4,4	3,8	26,2	9,5	3,1	98,9	
9.00	- di cui costi di integrazione		0,7	0,1	2,5	1,9		20,5	4,0		70,3			100	
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)		4,1	6,3	2,1	1,3	0,00	28,3	4,6	4,1	49,0		0,1	100	
11.00	Investimenti		4,0	2,4	2,1	0,1	0,00	24,6	2,9	3,0	56,0	0,9	4,1	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		21,1	7,6	7,3	3,5	1,0	9,1	4,0	3,4	29,6	9,7	3,7	100	

Tabella 19 Ripartizione del TCO: 5 gruppi Medi B

medie di % Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
			Sistemi centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi periferici			Applicazioni				
			Main frame A1	Server Farm A4	Reti Dati B1	Fonia fissa B4	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C4	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1			Manutenzione adattativa e correttiva D4	
1.00	Hardware		0,0	0,8	0,4	0,8	0,01	4,1	2,8	0,4			0,01	9,3	
2.01	Software	Software di sistema	0,3	1,2	0,06		0,0	1,7	0,03				0,0	3,3	
2.02		Software in licenza d'uso						1,4	0,3		9,7	2,6	0,1	14,0	
3.00	Personale interno		1,3	0,7	0,3	0,1	0,1	1,3	0,3	0,1	6,5	2,5	1,0	14,2	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	16,1	7,7	1,8	0,2		1,2	1,7	0,7	6,4	0,0	1,6	37,3
4.12			Altri Servizi	0,0	0,7	4,6	2,0	0,8	1,3	0,1	1,5	0,5	0,9	2,9	15,3
4.21		Personale esterno		0,07	0,3				0,1			1,7	1,4	0,0	3,5
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,0	0,1	0,0			0,03			1,0		0,2	1,3
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,1	0,1	0,0	0,01	0,00	0,1	0,14		0,4	0,2	0,3	1,4	
5.02		Altro	1,1	0,2	0,00	0,00	0,0	0,04	0,02	0,00	0,0	0,0	0,3	0,4	
6.00	Totale costi IT (TCO)		17,9	11,5	7,1	3,2	0,9	11,2	5,3	2,6	26,2	7,6	6,3	100	
7.00	Ricavi IT da terzi		1,1	0,2	0,27			0,34	0,2		1,6	0,0	0,4	4,2	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		16,8	11,3	6,8	3,2	0,9	10,9	5,2	2,6	24,7	7,6	5,9	95,8	
9.00	- di cui costi di integrazione												100,0	100,0	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,4	5,3	1,0	4,7	0,05	27,0	10,4	1,4	47,6	1,7	0,4	100	
11.00	Investimenti		0,5	4,2	0,3	2,9	0,2	20,9	2,8	0,9	66,3	0,7	0,5	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		17,5	11,2	6,8	2,8	1,0	9,2	4,5	2,4	31,5	6,9	6,2	100	

Tabella 20 Ripartizione del TCO: 4 gruppi Altri

medie di %  Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili E	Totale F	
		Sistemi centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi periferici			Applicazioni				
		Main frame A1	Server Farm A4	Reti Dati B1	Fonia fissa B4	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C4	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1	Manutenzione adattativa e correttiva D4			
1.00	Hardware		1,9	0,0	0,1		5,9	1,5	2,3			0,6	12,3	
2.01	Software	Software di sistema	0,8		0,0		0,8	0,1				0,1	1,9	
2.02		Software in licenza d'uso					0,1			6,7	2,5		9,3	
3.00	Personale interno		1,3	0,3		0,1	0,3	0,1	0,2	3,8	0,7	1,3	8,1	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	29,8	2,3	4,2	2,4	1,2	0,8	1,2	2,1	6,9	0,2	51,5
4.12			Altri Servizi	1,1		2,8	0,5	0,4	2,1	0,1	1,6	1,5		2,2
4.21		Personale esterno		0,1				0,2						0,3
4.22		Servizi professionali di consulenza											0,2	0,2
5.01	Altri costi IT	Facilities		0,03	0,02									0,1
5.02		Altro		0,3						0,5			3,5	4,0
6.00	Totale costi IT (TCO)		30,9	6,5	7,3	3,0	1,7	10,2	2,9	6,7	19,0	3,4	8,3	100
7.00	Ricavi IT da terzi			0,3				0,0		1,0		0,1		1,5
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		30,9	6,1	7,3	3,0	1,7	10,2	2,9	5,7	19,0	3,4	8,3	98,5
9.00	- di cui costi di integrazione		78,2	21,8										100
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			8,7	0,1	0,6		46,5	3,7		38,1	2,1	0,2	100
11.00	Investimenti			4,0		2,2		41,9	4,5		47,3	0,2	0,0	100
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		30,6	5,2	7,3	3,2	1,7	9,6	3,2	6,8	21,5	2,9	8,1	100

**Tabella 21 Ripartizione del TCO: 8 gruppi con IT presso una componente bancaria**

medie di %  Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
			Sistemi centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi periferici			Applicazioni				
			Main frame A1	Server Farm A4	Reti Dati B1	Fonia fissa B4	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C4	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1			Manutenzione adattativa e correttiva D4	
1.00	Hardware		1,5	2,5	0,6	0,5	0,01	3,6	2,6	2,0			0,02	13,3	
2.01	Software	Software di sistema	3,5	2,0	0,2	0,1	0	1,7	0,01					7,5	
2.02		Software in licenza d'uso						1,6	0,5	0,02	10,6	4,8	0,04	17,5	
3.00	Personale interno		1,5	1,4	0,3	0,2	0,1	0,8	0,2	0,2	7,5	3,0	1,0	16,1	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	10,1	4,2	1,0	0,2	0,3	0,6	0,4	1,5	0,8	0,1	0,04	19,2
4.12			Altri Servizi	0,2	0,5	4,6	2,2	0,7	0,6	0,1	1,0	3,9	1,5	1,3	16,4
4.21		Personale esterno		0,2	0,4	0,06	0,03		0,4			4,5	1,6	0,02	7,3
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,01	0,08	0,01			0,04			0,1		0,3	0,5
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,3	0,3	0,1	0,0	0,0	0,0	0,02		0,3	0,1	0,3	1,5	
5.02		Altro	0,7	0,3	0,04	0,00	0,0	0,1	0,01	0,01	0,0	0,0	0,4	0,6	
6.00	Totale costi IT (TCO)		17,3	11,5	6,9	3,2	1,1	9,4	3,9	4,7	27,7	11,2	3,3	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,7	0,3	0,05			0,1			0,3	0,1	0,00	1,6	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		16,6	11,1	6,9	3,2	1,1	9,3	3,9	4,7	27,4	11,1	3,3	98,4	
9.00	- di cui costi di integrazione		0,7	0,1	2,5	1,9		20,5	4,0		70,3			100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		3,0	9,2	1,7	1,2	0,01	17,2	4,4	0,8	59,8	2,3	0,3	100	
11.00	Investimenti		3,2	5,2	1,5	0,1	0,10	12,2	3,7	0,6	69,2	0,9	3,3	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		16,9	9,9	6,7	2,8	1,1	8,4	3,7	4,5	31,8	10,6	3,7	100	

**Tabella 22 Ripartizione del TCO: 7 gruppi con IT presso società strumentale di gruppo**

medie di %  Fattori produttivi			Aree tematiche								Altri costi IT non classificabili	Totale			
			Sistemi centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi periferici					Applicazioni		
			Main frame A1	Server Farm A4	Reti Dati B1	Fonia fissa B4	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C4	POS C3			Sviluppo e manutenzione evolutiva D1	Manutenzione adattativa e correttiva D4	
1.00	Hardware		2,9	2,7	0,8	0,2	0,02	3,3	2,0	0,05		0,1	12,1		
2.01	Software	Software di sistema	4,7	2,7	0,1	0,001	0,00	1,0	0,2	0,00		0,0	8,7		
2.02		Software in licenza d'uso						0,5	0,3	0,02	14,6	4,7	0,5	20,7	
3.00	Personale interno		2,2	1,9	0,7	0,1	0,1	2,0	0,2	0,02	5,4	4,5	1,3	18,7	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing												
4.12			Altri Servizi	6,3	1,9	1,1	0,1	0,0	2,2	1,7	1,4	0,9	0,4	1,5	17,5
4.21		Personale esterno		0,1	0,2	4,8	2,4	1,1	0,8	1,1	0,6	0,6	0,1	1,5	13,3
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,5	0,7	0,2	0,1	0,03	0,3	0,0	0,01	0,9	1,4	0,00	4,1
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,02	0,05	0,03	0,0	0,0	0,04	0,0		0,7	0,0	0,02	0,9	
5.02		Altro	0,5	0,4	0,1	0,02	0,01	0,2	0,0		0,7	0,3	0,6	2,8	
6.00	Totale costi IT (TCO)		0,6	0,1	0,02	0,00	0,00	0,4	0,01	0,00	0,4	0,12	0,1	1,1	
7.00	Ricavi IT da terzi		17,3	10,9	7,9	3,0	1,3	10,6	5,5	2,2	24,2	11,7	5,6	100	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		0,6	0,1	0,1			0,21	0,1		0,8		0,3	2,30	
9.00	- di cui costi di integrazione		16,6	10,8	7,8	3,0	1,3	10,4	5,4	2,2	23,4	11,7	5,3	97,70	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		15,4								0,2		84,4	100	
11.00	Investimenti		4,1	10,9	2,2	0,5	0,06	17,0	4,9	0,1	52,1	6,3	1,7	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		3,9	12,6	1,5	0,8	0,06	10,2	2,6	0,2	59,7	7,7	0,8	100	
			16,6	11,5	7,4	3,0	1,2	9,2	4,7	2,0	27,0	12,2	5,2	100	

**Tabella 23 Ripartizione del TCO: 7 gruppi con IT presso società esterna**

medie di % Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili E	Totale F	
		Sistemi centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi periferici			Applicazioni				
		Main frame A1	Server Farm A4	Reti Dati B1	Fonia fissa B4	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C4	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1	Manutenzione adattativa e correttiva D4			
1.00	Hardware		0,2	0,05	0,3	0,01	6,0	2,1	0,9			0,4	10,0	
2.01	Software	Software di sistema		0,06	0,0	0,03		1,0	0,1				0,1	1,3
2.02		Software in licenza d'uso					0,2			3,5	1,0	0,0	4,7	
3.00	Personale interno		0,3	0,1	0,0	0,1	0,3	0,04		0,4	0,1	1,0	2,3	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	26,8	4,8	4,1	1,6	0,5	2,0	1,2	1,8	13,5	8,0	64,3
4.12			Altri Servizi	0,8	0,1	4,2	1,7	0,7	1,9	0,4	1,16	1,1	0,3	2,0
4.21		Personale esterno		0,1				0,14						0,24
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,00					0,0			0,1		0,0	0,1
5.01	Altri costi IT	Facilities		0,02	0,02				0,1					0,12
5.02		Altro		0,0					0,0	0,4			2,3	2,7
6.00	Totale costi IT (TCO)		27,5	5,5	8,4	3,7	1,3	11,6	3,9	4,2	18,5	1,4	13,8	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica			0,0	0,0			0,03		0,7	0,1			0,9
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		27,5	5,5	8,4	3,7	1,3	11,6	3,9	3,5	18,5	1,4	13,8	99,1
9.00	- di cui costi di integrazione		39,1	10,9									50,0	100
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			4,8	0,6	3,6	0,0	51,9	12,0	4,9	22,1		0,1	100
11.00	Investimenti			3,6	0,5	3,5		48,9	3,4	7,9	32,0	0,3	0,0	100
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		27,6	5,5	8,5	3,6	1,4	10,1	3,2	4,4	20,6	1,4	13,7	100

**Tabella 24 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: campione costante di 21 gruppi**

Indicatori di costo IT	Medie		Coefficiente di variazione	
	2011	2012	2011	2012
Costi ICT/Totale attivo (per mille)	2,0	2,0	0,42	0,41
Costi ICT/Margine di intermediazione (%)	7,3	7,2	0,26	0,29
Costi ICT/Risultato di gestione (%) *	24,7	21,2	0,50	0,51
Costi ICT/Costi operativi (%)	11,0	11,1	0,28	0,29
Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	131,5	134,3	0,42	0,38
Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	13,3	13,8	0,31	0,29
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	5,6	-	0,30
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	0,9	-	0,30
Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)	7,6	7,5	0,28	0,29
Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	13,8	14,5	0,31	0,30
Altri indicatori	Medie		Coefficiente di variazione	
	2011	2012	2011	2012
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,8	2,8	0,22	0,27
Risultato di gestione/Totale attivo (%) *	0,9	1,0	0,32	0,36
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,9	1,8	0,26	0,28
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,9	7,4	0,28	0,29
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	66,6	70,7	0,32	0,32

\* indicatore calcolato nel 2012 su 20 gruppi bancari.

\*\* indicatore calcolato nel 2012 utilizzando per il numero di sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.



**Tabella 25 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Principali**

Indicatori di costo IT	Medie		Coefficiente di variazione	
	2011 (5 gruppi)	2012 (5 gruppi)	2011 (5 gruppi)	2012 (5 gruppi)
Costi ICT/Totale attivo (per mille)	1,7	1,6	0,15	0,08
Costi ICT/Margine di intermediazione (%)	7,4	8,3	0,07	0,24
Costi ICT/Risultato di gestione (%)*	27,0	18,8	0,66	0,18
Costi ICT/Costi operativi (%)	11,1	11,7	0,08	0,15
Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	143,0	143,9	0,23	0,19
Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	13,7	13,8	0,13	0,11
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	5,3	-	0,11
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	0,8	-	0,19
Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)	8,1	8,7	0,09	0,22
Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,1	14,5	0,15	0,16
Altri indicatori	Medie		Coefficiente di variazione	
	2011 (5 gruppi)	2012 (5 gruppi)	2011 (5 gruppi)	2012 (5 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,3	2,0	0,10	0,20
Risultato di gestione/Totale attivo (%)*	0,7	0,9	0,31	0,16
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,5	1,4	0,23	0,15
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,3	8,7	0,16	0,13
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	85,6	91,1	0,19	0,21

\* indicatore calcolato nel 2012 su 4 gruppi bancari.

\*\* indicatore calcolato nel 2012 utilizzando per il numero di sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

**Tabella 26 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 11 gruppi Medi**

Indicatori di costo IT	Medie		Coefficiente di variazione	
	2011 (12 gruppi)	2012 (11 gruppi)	2011 (12 gruppi)	2012 (11 gruppi)
Costi ICT/Totale attivo (per mille)	2,6	2,0	0,48	0,25
Costi ICT/Margine di intermediazione (%)	8,3	6,9	0,31	0,22
Costi ICT/Risultato di gestione (%)	25,9	20,3	0,49	0,43
Costi ICT/Costi operativi (%)	12,7	11,5	0,31	0,31
Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)*	165,4	142,3	0,54	0,42
Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,4	15,1	0,41	0,31
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	6,1	-	0,35
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	1,0	-	0,29
Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)	8,5	7,3	0,33	0,21
Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,7	15,8	0,40	0,30
Altri indicatori	Medie		Coefficiente di variazione	
	2011 (12 gruppi)	2012 (11 gruppi)	2011 (12 gruppi)	2012 (11 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,1	2,9	0,20	0,20
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,0	1,1	0,25	0,37
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,0	1,8	0,26	0,25
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,7	7,7	0,30	0,28
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*	65,4	70,6	0,32	0,27

\* indicatore calcolato nel 2012 utilizzando per il numero di sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

**Tabella 27 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Altri**

Indicatori di costo IT	Medie		Coefficiente di variazione	
	2011 (6 gruppi)	2012 (5 gruppi)	2011 (6 gruppi)	2012 (5 gruppi)
Costi ICT/Totale attivo (per mille)	1,9	2,3	0,20	0,66
Costi ICT/Margine di intermediazione (%)	6,0	6,8	0,22	0,48
Costi ICT/Risultato di gestione (%)	20,3	25,3	0,31	0,71
Costi ICT/Costi operativi (%)	8,7	9,6	0,25	0,39
Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)*	83,1	107,3	0,26	0,40
Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	9,9	11,2	0,29	0,32
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	5,0	-	0,22
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	0,8	-	0,35
Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)	5,9	7,0	0,25	0,49
Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	9,8	11,6	0,31	0,35
Altri indicatori	Medie		Coefficiente di variazione	
	2011 (6 gruppi)	2012 (5 gruppi)	2011 (6 gruppi)	2012 (5 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,2	3,3	0,18	0,22
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,0	1,1	0,34	0,43
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,2	2,3	0,14	0,23
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	5,2	5,5	0,14	0,32
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*	44,6	50,4	0,19	0,28

\* indicatore calcolato nel 2012 utilizzando per il numero di sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

**Tabella 28 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 8 gruppi con IT presso componente bancaria**

Indicatori di costo IT	Medie		Coefficiente di variazione	
	2011 (8 gruppi)	2012 (8 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2012 (8 gruppi)
Costi ICT/Totale attivo (per mille)	2,7	2,6	0,42	0,40
Costi ICT/Margine di intermediazione (%)	8,7	8,2	0,23	0,25
Costi ICT/Risultato di gestione (%)	27,9	26,7	0,47	0,53
Costi ICT/Costi operativi (%)	13,4	13,3	0,25	0,28
Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)*	168,0	167,1	0,37	0,34
Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,5	16,5	0,25	0,29
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	6,5	-	0,36
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	1,1	-	0,23
Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)	9,0	8,6	0,24	0,22
Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	17,1	17,2	0,21	0,27
Altri indicatori	Medie		Coefficiente di variazione	
	2011 (8 gruppi)	2012 (8 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2012 (8 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,0	3,2	0,21	0,21
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,0	1,1	0,25	0,39
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,0	2,0	0,30	0,34
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,8	7,0	0,36	0,41
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*	67,5	68,7	0,37	0,37

\* indicatore calcolato nel 2012 utilizzando per il numero di sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

**Tabella 29 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi con IT presso società strumentale di gruppo**

Indicatori di costo IT	Medie		Coefficiente di variazione	
	2011 (8 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2012 (7 gruppi)
Costi ICT/Totale attivo (per mille)	2,1	1,6	0,54	0,09
Costi ICT/Margine di intermediazione (%)	7,7	7,6	0,30	0,27
Costi ICT/Risultato di gestione (%)*	25,7	18,0	0,61	0,22
Costi ICT/Costi operativi (%)	11,6	11,1	0,28	0,17
Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	159,3	130,9	0,58	0,25
Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,4	13,3	0,48	0,15
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	5,1	-	0,14
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	0,8	-	0,16
Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)	8,2	8,1	0,28	0,24
Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,4	14,4	0,44	0,18
Altri indicatori	Medie		Coefficiente di variazione	
	2011 (8 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2012 (7 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,7	2,3	0,24	0,29
Risultato di gestione/Totale attivo (%)*	0,9	1,0	0,35	0,31
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,8	1,5	0,26	0,20
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,5	8,2	0,20	0,18
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	76,0	81,2	0,26	0,29

\* indicatore calcolato nel 2012 su 6 gruppi bancari.

\*\* indicatore calcolato nel 2012 utilizzando per il numero di sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

**Tabella 30 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi con IT presso società esterna**

Indicatori di costo IT	Medie		Coefficiente di variazione	
	2011 (7 gruppi)	2012 (6 gruppi)	2011 (7 gruppi)	2012 (6 gruppi)
Costi ICT/Totale attivo (per mille)	1,8	1,5	0,23	0,21
Costi ICT/Margine di intermediazione (%)	5,9	5,5	0,21	0,23
Costi ICT/Risultato di gestione (%)	19,8	17,2	0,30	0,47
Costi ICT/Costi operativi (%)	8,6	8,3	0,24	0,20
Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)*	82,9	94,7	0,24	0,29
Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	9,9	11,0	0,27	0,27
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	5,2	-	0,20
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	0,7	-	0,34
Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)	5,8	5,5	0,25	0,28
Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	9,6	11,0	0,29	0,30
Altri indicatori	Medie		Coefficiente di variazione	
	2011 (7 gruppi)	2012 (6 gruppi)	2011 (7 gruppi)	2012 (6 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,1	2,9	0,20	0,23
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,0	1,0	0,33	0,41
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,1	1,9	0,17	0,17
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	5,6	7,1	0,21	0,24
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*	47,6	61,0	0,23	0,22

\* indicatore calcolato nel 2012 utilizzando per il numero di sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

**Tabella 31 Ripartizione del TCO: 5 banche Maggiori**

medie di %  Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
		Sistemi centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi periferici			Applicazioni					
		Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1	Manutenzione adattativa e correttiva D2				
1.00	Hardware	0,02	0,02	0,2			1	2,1					3,4		
2.01	Software	Software di sistema		0,1	0,2	0,1		0,5					0,9		
2.02		Software in licenza d'uso								0,2	0,7		0,9		
3.00	Personale interno		0,3	0,3		0,1		0,3			1,4	0,8	3,2		
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	14,3	9,1	4,0	0,7	0,3	6,8	2,3	1,5	15,9	6,8	1,4	63,2
4.02			Altri Servizi			1,0	0,1	0,2	1,4	1,0		5,3	3,2	0,7	12,9
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	2,6	1,6							0,0			4,3
4.12			Altri Servizi			1,0	1,9	0,9					1,2	0,3	5,3
4.21		Personale esterno		0,2	0,3				0,1			4,1	0,4	5,1	
4.22		Servizi professionali di consulenza													
5.01	Altri costi IT	Facilities		0,3	0,3								0,2	0,8	
5.02		Altri costi						0,1			0,0			0,2	
6.00	Totale costi IT (TCO)		17,9	11,7	6,3	2,9	1,4	10	5,4	1,6	27	13,0	2,6	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,4	0,1								0,1		0,6	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		17,4	12	6,3	2,9	1,4	10	5,4	1,6	27	13,0	2,6	99,4	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,4	0,7	2,4	0,5		32,2	23,6		39,9	0,4		100	
11.00	Investimenti				2,9	0,0		25,1	30		33,5	0,2	8,2	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		17,9	11,7	6,3	2,9	1,4	9,4	4,8	1,6	27,5	13,1	3,5	100	

**Tabella 32 Ripartizione del TCO: 10 banche Grandi**

medie di %  Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale		
			Sistemi centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi periferici			Applicazioni				
			Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1			Manutenzione adattativa e correttiva D2	E
1.00	Hardware		0,6	0,6	0,2	0,3	0,0	2,8	1,5	0,3			0,0	6,4	
2.01	Software	Software di sistema	1,8	0,7	0,0			0,4	0,0				0,0	3,0	
2.02		Software in licenza d'uso						0,2	0,1		2,7	1,7	0,0	4,7	
3.00	Personale interno		0,5	0,3	0,1	0,1	0,0	0,2	0,1	0,02	2,0	1,1	0,6	5,1	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	11,1	6,4	2,1	0,4	0,1	2,0	0,7	0,5	10,2	5,8	0,0	39,3
4.02			Altri Servizi			1,3	0,2	0,2	2,0	1,7		4,1	2,5	0,8	12,7
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	4,5	1,9	0,4	0,1		1,0	0,1	0,5	3,2	0,0	0,3	11,9
4.12			Altri Servizi	0,1	0,1	3,2	2,1	1,0	0,5	0,7	1,3	3,3	0,6	1,8	14,7
4.21		Personale esterno		0,0	0,1	0,0			0,0			0,4	0,5		1,1
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,0	0,0	0,0			0,0			0,2		0,0	0,3
5.01		Facilities		0,0	0,0	0,0				0,1		0,1	0,0		0,3
5.02	Altri costi IT		0,1	0,1	0,0			0,4	0,0	0,0				0,6	
6.00	Totale costi IT (TCO)		18,7	10,2	7,6	3,1	1,3	9,5	4,9	2,6	26,2	12,4	3,5	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,8	0,3	0,1	0,0		0,3	0,1	0,0	1,1	0,2	0,0	3	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		17,9	9,9	7,4	3,1	1,3	9,2	4,8	2,6	25,0	12,2	3,5	97	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		1,6	3,8	5,0	5,3	1,2	45,3	7,2		30	0,4	0,1	100	
11.00	Investimenti		1,9	2,0	10,5	2,7	0,1	40,0	0,7		42	0,4		100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		18,6	10,0	7,6	2,9	1,3	9,0	4,6	2,5	28	12,2	3,4	100	



**Tabella 33 Ripartizione del TCO: 14 banche Medie**

medie di %  Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
			Sistemi centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi periferici			Applicazioni				
			Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1			Manutenzione adattativa e correttiva D2	
1.00	Hardware		0,6	0,4	0,5	0,2	0,0	3,6	1,2	0,4			0,0	6,9	
2.01	Software	Software di sistema	1,0	0,4	0,1	0,1	0,0	0,7	0,0					2,3	
2.02		Software in licenza d'uso						0,9	0,3		3,0	1,0	0,0	5,2	
3.00	Personale interno		0,5	0,2	0,1	0,0	0,0	0,5	0,1	0,02	1,2	0,6	0,2	3,3	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	12,6	8,0	2,4	0,2	0,1	2,5	1,3	0,7	13,5	6,8	1,7	49,7
4.02			Altri Servizi			1,0	0,2	0,1	1,5	1,0		3,0	1,9	0,6	9,3
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	3,6	1,9	0,2			1,4	0,1	0,4	2,6		0,1	10,5
4.12			Altri Servizi		0,3	4,5	2,2	0,5	1,0	1,6	0,2		0,2	0,3	10,9
4.21		Personale esterno		0,0	0,1	0,0			0,2			0,6	0,3	0,0	1,2
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,0				0,0					0,1	0,1
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,1	0,0	0,1	0,4	
5.02		Altri costi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,3
6.00	Totale costi IT (TCO)		18,3	11,4	8,8	2,9	0,8	12,3	5,5	1,8	24,1	10,8	3,3	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,4	0,0	0,0			0,0			0,1		0,0	1	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		17,9	11,4	8,8	2,9	0,8	12,3	5,5	1,8	24,0	10,8	3,3	99	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		1,4	2,0	5,0	0,4	0,6	50,7	24,3	2,8	12	0,4	0,2	100	
11.00	Investimenti		1,3	1,6	5,3	0,1		69,6	2,3	2,0	17	0,6	0,2	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		18,7	11,5	8,8	2,9	0,8	10,6	4,5	1,7	26	11,2	3,3	100	

Tabella 34 Ripartizione del TCO: 20 banche Piccole A

medie di %  Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
		Sistemi centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi periferici			Applicazioni					
		Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1	Manutenzione adattativa e correttiva D2				
1.00	Hardware		0,5	0,4	0,13	0,0	2,4	1,3	0,25			0,1	5,1		
2.01	Software	Software di sistema		0,2	0,00	0,01		0,5	0,04			0,0	0,8		
2.02		Software in licenza d'uso					0,2	0,0		1,8	1,0		3,0		
3.00	Personale interno			0,7	0,2	0,0	0,0	0,2	0,07	0,07	1,0	0,3	0,5	3,1	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	14,6	7,2	0,7		0,9	0,6	0,6	4,3	0,3	0,7	29,9	
4.02			Altri Servizi		0,6	2,5	0,4	0,3	3,3	2,6	0,1	6,3	3,8	1,3	21,2
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	14,7	2,1	1,8	0,7	0,3	0,5	1,1	2,05	4,2	0,0	0,13	27,5
4.12			Altri Servizi	0,3		1,6	2,1	0,5	0,4	0,4	1,0	0,4		0,9	7,6
4.21		Personale esterno			0,0		0,0		0,0	0,0				0,1	
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,0				0,0					0,0	
5.01	Facilities			0,0	0,0				0,0				0,0		
5.02	Altri costi IT	Altri costi		0,0		0,03		0,3	0,0	0,1		0,1	1,0	1,7	
6.00	Totale costi IT (TCO)		29,5	11,4	7,1	3,4	1,1	8,7	6,2	4,3	18,0	5,5	4,8	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica			0,2				0,04	0,0	0,8	0,33		0,0	1	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		29,5	11,2	7,1	3,4	1,1	8,7	6,2	3,5	17,7	5,5	4,8	99	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			5,9	3,9	5,7	0,0	49,0	10,3	3,2	19	0,608	2,206	100	
11.00	Investimenti			2,8	3,9	9,3		45,3	9,6	1,4	27		0,9	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		29,6	11,2	7,1	3,4	1,1	8,1	6,1	4,2	19	5,4	4,7	100	

**Tabella 35 Ripartizione del TCO: 20 banche Piccole B**

medie di % Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
			Sistemi centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi periferici			Applicazioni				
			Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1			Manutenzione adattativa e correttiva D2	
1.00	Hardware		0,33	0,9	0,1	0,05	0,0	2,1	1,3	0,24				4,9	
2.01	Software	Software di sistema	0,5	0,4	0,01			0,2	0,02					1,1	
2.02		Software in licenza d'uso						0,1	0,0		2,1	0,7		2,9	
3.00	Personale interno		0,5	0,5	0,1	0,0		0,4	0,03	0,03	1,7		0,3	3,6	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	13,2	6,2	1,3	0,1	0,1	0,9	0,5	0,5	10,0	2,2	0,7	35,6
4.02			Altri Servizi			2,5	0,3	0,5	4,3	1,8	0,0	7,1	4,4	1,5	22,4
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	7,5	0,9	1,9	0,1		2,6	0,4	0,98	2,1	0,1	1,23	17,6
4.12			Altri Servizi	0,0		3,5	2,0	0,4	0,3	1,3	1,6	0,4	0,0	1,6	11,2
4.21		Personale esterno				0,0			0,2	0,1					0,3
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,0	0,0									0,0
5.01		Facilities								0,15				0,0	0,2
5.02	Altri costi IT							0,2	0,02				0,0	0,2	
6.00	Totale costi IT (TCO)		22,0	8,9	9,4	2,6	1,0	11,3	5,5	3,3	23,3	7,3	5,3	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		22,0	8,9	9,4	2,6	1,0	11,3	5,5	3,3	23,3	7,3	5,3	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		1,9	8,5	0,9	1,2	0,2	53,1	15,0		15	4,073	0,152	100	
11.00	Investimenti			9,4	0,4	4,7		67,3	10,2		6	1,6		100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		22,4	9,0	9,5	2,6	1,0	11,1	5,3	3,4	23	7,1	5,3	100	

Tabella 36 Ripartizione del TCO: 10 banche Minori

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale		
			Sistemi centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi periferici			Applicazioni				
			Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1			Manutenzione adattativa e correttiva D2	E
1.00	Hardware							2,8	0,9	0,23			0,8	4,8	
2.01	Software	Software di sistema						0,4						0,4	
2.02		Software in licenza d'uso						2,0	0,3		0,8	0,3		3,4	
3.00	Personale interno							0,2				0,2		0,4	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	8,0	2,3	0,5		0,7	0,2	0,1	8,5	0,2	0,2	20,8	
4.02			Altri Servizi			0,7	0,1	0,1	1,9	0,5		2,0	1,3	1,4	8,0
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	26,0	1,9	2,8	0,8	0,6	1,3	1,0	2,53	7,2	0,2	0,19	44,4
4.12			Altri Servizi	2,7		2,8	1,4	0,8	2,3	1,5	4,6			1,3	17,3
4.21		Personale esterno							0,5						0,5
4.22		Servizi professionali di consulenza							0,0						0,0
5.01	Altri costi IT	Facilities													
5.02		Altri costi													
6.00	Totale costi IT (TCO)		36,6	4,1	6,8	2,3	1,5	12,2	4,5	7,4	18,4	2,1	3,9	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica									2,4				2	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		36,6	4,1	6,8	2,3	1,5	12,2	4,5	5,0	18,4	2,1	3,9	98	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)							67,7	17,5	5,3	6		3,741	100	
11.00	Investimenti							66,6	20,2	2,5	10		0,5	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		37,5	4,2	6,9	2,4	1,5	10,9	4,5	7,6	19	2,1	3,9	100	

**Tabella 37 Ripartizione del TCO: 5 banche A particolare operatività - Private e Investment Banking**

medie di %  Fattori produttivi				Aree tematiche								Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
				Sistemi centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi periferici					Applicazioni	
				Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3			Sviluppo e manutenzione evolutiva D1	Manutenzione adattativa e correttiva D2
1.00	Hardware				1,0	0,4		0	0,9	0,2				2,5	
2.01	Software	Software di sistema			0,0									0,0	
2.02		Software in licenza d'uso						0,0			4,3	0,1		4,4	
3.00	Personale interno			1,7	0,4	0,1			1,5				1,2	5,0	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	8,1	8,8	0,8	0,1	0,045	0,4	0,0		6,1	2,3		26,7
4.02			Altri Servizi			2,0	0,4	0,8	2,7			13,7	8,4	1,0	29,0
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	9,5	0,8	0,4			1,2	0,1	0,28	2,3			14,5
4.12			Altri Servizi	0,5	0,4	4,6	1,3	1,0	0,1	0,1		6,2			14,2
4.21		Personale esterno			0,16	0,7	0,10								0,9
4.22		Servizi professionali di consulenza				0,9	0,1								1,0
5.01	Altri costi IT	Facilities			0,5								0,6	1,0	
5.02		Altri costi		0,60	0,14				0,07						0,8
6.00	Totale costi IT (TCO)			20,5	13,7	8,5	1,8	1,9	6,9	0,4	0,3	32,5	10,8	2,9	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)			20,5	13,7	8,5	1,8	1,9	6,9	0,4	0,3	32,5	10,8	2,9	100,0
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			11,1	3,1	4,5		1,0	42,2	7,8		30,2			100
11.00	Investimenti			13,5	1,4	3,4			49,7			32,0			100
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)			20,4	13,5	8,7	1,8	1,8	7,1	0,2	0,3	32,4	10,9	2,9	100

**Tabella 38 Ripartizione del TCO: 6 banche A particolare operatività - Varie**

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili E	Totale F	
			Sistemi centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi periferici			Applicazioni			
			Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1			Manutenzione adattativa e correttiva D2
1.00	Hardware			0,3	0,05	0,00		0,2					0,5	
2.01	Software	Software di sistema		0,2				0,2					0,4	
2.02		Software in licenza d'uso		0,02	0,01		0,0		0,1	6,1			6,3	
3.00	Personale interno		0,5	0,2	0,1	0,0	0,0	0,4		1,4	0,3	2,8	5,6	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	12,6	7,0	1,2	0,6	0,1	5,7		21,3	13,5	3,2	65,2
4.02			Altri Servizi			0,9	0,4	0,5	1,3		3,8	2,3	0,5	9,7
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	1,2	1,6	0,0			0,0		1,4	0,7	0,0	5,0
4.12			Altri Servizi	0,00	0,03	0,04	0,6	0,8			0,3	1,1	0,7	3,6
4.21		Personale esterno		0,2							0,2	1,4		1,8
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,02	0,06	0,01			0,06		1,41	0,02	0,28	1,9
5.01	Facilities				0,1							0,0	0,1	
5.02	Altri costi IT		0,00	0,00				0,00			0,00		0,01	
6.00	Totale costi IT (TCO)		14,5	9,4	2,3	1,7	1,4	7,9		29,8	25,5	7,5	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		14,5	9,4	2,3	1,7	1,4	7,9		29,8	25,5	7,5	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,9	5,8	0,8	0,2		0,9		55,6	32,8	3,0	100	
11.00	Investimenti			3,1	33,3					57,8	2,1	3,7	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		14,5	9,3	2,3	1,7	1,5	7,9		29,9	25,4	7,6	100	

**Tabella 39 Ripartizione del TCO: 4 banche Telematiche**

medie di %  Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
			Sistemi centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi periferici			Applicazioni				
			Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1			Manutenzione adattativa e correttiva D2	
1.00	Hardware			8,24				0,7					0,1	9,0	
2.01	Software	Software di sistema	0,0	2,5	0,00			0,0	0,02					2,6	
2.02		Software in licenza d'uso						0,2			13,9	3,7		17,8	
3.00	Personale interno			6,2	0,8	0,3	0,0	0,9	0,50		9,4	1,1	3,3	22,4	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	1,4	4,1	0,7	0,0	0,0	0,2		0,9	0,0		7,3	
4.02			Altri Servizi		0,2										0,2
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	0,3	4,2	0,6			0,2		0,16	2,1	5,3	2,58	15,5
4.12			Altri Servizi	0,0	0,2	3,7	2,4	1,9	0,1			1,8		0,0	10,0
4.21		Personale esterno			1,3				0,2			8,6	1,8		12,0
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,0							0,3			0,3
5.01	Facilities			1,5	0,2	0,0		0,0			0,4	0,2	0,4	2,7	
5.02	Altri costi IT			0,1	0,0	0,01		0,0				0,0	0,0	0,2	
6.00	Totale costi IT (TCO)		1,7	28,6	6,0	2,7	1,9	2,6	0,5	0,2	37,4	12,1	6,4	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica										0,13		1,4	1	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		1,7	28,6	6,0	2,7	1,9	2,6	0,5	0,2	37,2	12,1	5,0	99	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			20,1				0,8			54		25,000	100	
11.00	Investimenti			16,7				5,6			60	17,5	0,1	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		1,7	27,8	6,2	2,7	1,9	3,4	0,6	0,2	37	14,5	3,9	100	

