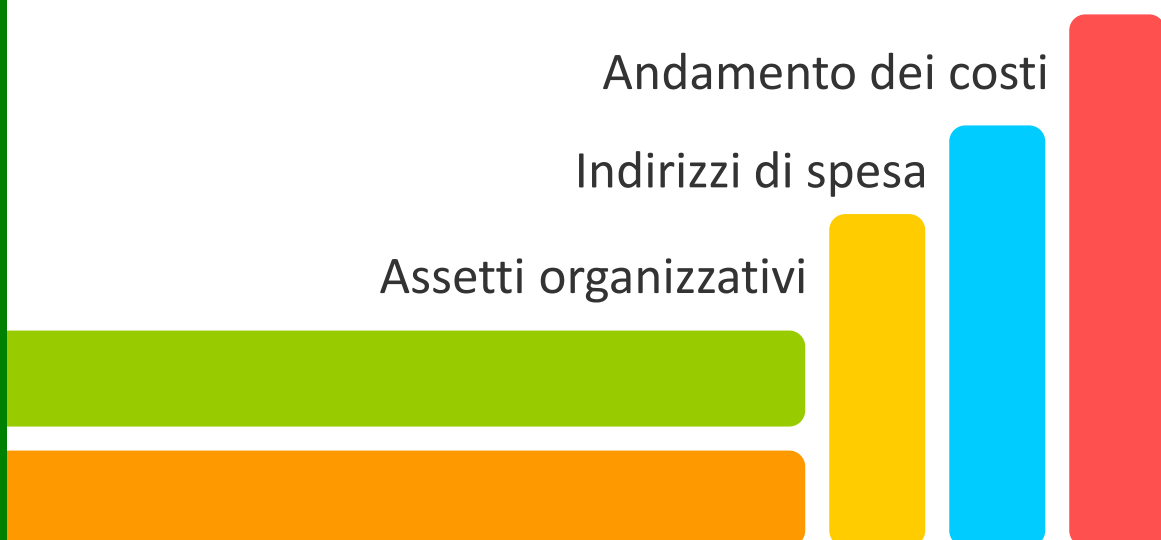


## Rilevazione sull'IT nel settore bancario italiano

Profili economici e organizzativi

Esercizio 2021





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

---

Profili economici e organizzativi  
Esercizio 2021

Rif. RILECO-2021 – 24

CIPA, 2022

**Indirizzo**

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

**Telefono**

+39 06 4792 6803

**Email**

segcipa@cipa.it

**Sito Web**

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

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

Tutti i diritti riservati. È consentita la riproduzione a fini didattici e non commerciali, a condizione che venga citata la fonte.

Infografiche: © Canva tramite Canva.com.

*Coordinamento del gruppo  
interbancario*

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



*Membri del gruppo  
interbancario*

**Banca d'Italia – CIPA** Paola Paparo  
Fabrizio Crocetti  
Domenico Petrucciani  
Daniela D'Amicis  
Matteo Elia

**ABI Lab** Marco Rotoloni  
**Banca Nazionale del Lavoro** Carlo Cotroneo  
Francesco Ziaco

**Monte dei Paschi di Siena** Silvia China  
Paolo Menichetti  
Sabrina Ghilardi

**UniCredit** Santo Leonardo  
Sabrina Scanu

**Credito Emiliano – CREDEM** Paolo Torelli  
Sara Giroldi

**Mediolanum** Luca Concetti  
Milena Gobbi

**Intesa Sanpaolo** Claudio Paglia  
Antonio Melina  
Rosario Ilardo  
Michela Bulla

**Deutsche Bank** Tullio Giussani  
Daniele Colombo

**Sella** Roberto Mosca Balma

**Banco di Desio e della Brianza** Luca Dettori

**Cassa Centrale Banca** Federico Andreatta

**Banco BPM** Giorgio Vivori  
Silvio Della Torre  
Sara Poffe

**Banca Agricola Popolare di Ragusa** Sergio Digrandi

**BPER Banca** Michele Vettori  
Massimiliano Baga

**Banca Popolare di Sondrio** Marco Tempra  
Anna Fumasoni  
Elisa Guglielmana  
Stefano Garancini

**Banca Popolare dell'Alto Adige** Philip Weissensteiner

**Cassa di Risparmio di Asti** Alessio Vessoso  
Paolo Cerrato

**Banca Carige** Alessandra Ravera

**Crédit Agricole Italia** Daniele Andrisani  
Maria Libera Granatiero  
Carmine De Bellis

**La Cassa di Ravenna** Eleonora Baglioni  
Alessandro Cela

**ICCREA Banca** Marco Esposito  
Marco Giulianis

**Mediobanca** Alessandro Campanini  
Gaetano Di Luca

**Dexia Crediop** Pasquale Tedesco  
Alessandro De Luca  
**Banca Passadore** Maurizio Ceragno  
Enrico Gelli

# Presentazione

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

La Rilevazione si articola in due distinte indagini pubblicate separatamente.

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

La seconda, focalizzata ogni anno su una specifica tematica, è riservata ai profili tecnologici e di sicurezza ed è rivolta all’analisi delle scelte IT in materia di metodologie, strumenti e tecnologie innovative, utilizzati nel contatto con la clientela, a supporto dei processi interni e all’esame dei connessi aspetti di sicurezza informatica.

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

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

IL PRESIDENTE DELLA CIPA

Giuseppe Zingrillo

IL DIRETTORE GENERALE DELL’ABI

Giovanni SABATINI





---

# Indice

<b>Sintesi</b> .....	<b>3</b>
<b>Evoluzione del settore bancario italiano</b> .....	<b>7</b>
<b>Campione e note metodologiche</b> .....	<b>9</b>
Campione dei gruppi bancari .....	9
Campione delle banche .....	12
Note metodologiche .....	14
<b>Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici</b> .....	<b>17</b>
1.1 Andamento dei costi IT .....	17
1.2 TCO e cash out IT per aree tematiche.....	25
1.3 TCO per fattori produttivi .....	30
1.4 Cash out IT per aree funzionali e processi .....	34
1.5 Cash out IT per Run e Change .....	36
1.6 Cash out IT per il public cloud .....	39
1.7 Cash out IT per la compliance .....	40
1.8 Indicatori di costo IT .....	44
<b>Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi</b> .....	<b>55</b>
2.1 Modelli di sourcing IT dei gruppi.....	55
2.2 Modalità di sourcing IT per aree tematiche.....	57
2.3 Modalità di sourcing IT per servizi applicativi.....	59
2.4 Ricorso al cloud computing.....	60
2.5 Collaborazione con aziende FinTech.....	65
2.6 Iniziative in ambito Open Banking .....	69
2.7 Innovazione tecnologica .....	70
2.8 Composizione del personale IT .....	73
2.9 Formazione tecnica del personale IT .....	83
2.10 Modalità di lavoro e Posti di Lavoro.....	86
<b>Capitolo 3. Banche individuali</b> .....	<b>89</b>
3.1 Profili organizzativi .....	89
3.2 Spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi .....	92
3.3 Indicatori di costo IT .....	95
<b>Appendice</b> .....	<b>97</b>
<b>Indice delle figure</b> .....	<b>141</b>
<b>Indice delle tabelle</b> .....	<b>145</b>



# IL QUESTIONARIO CIPA



## RISPONDENTI



**21 GRUPPI BANCARI**  
93% del totale attivo dei gruppi

**34 BANCHE**  
64% dei fondi intermediati del settore bancario

L'indagine riguarda il  
perimetro nazionale



# I DATI DEI 21 GRUPPI BANCARI

€5,8 mld



## COSTI IT

Total cost of ownership

€2,2 mld



## INVESTIMENTI IT di cui

- €351 mln per hardware
- €1,8 mld per software

€275 mln\*



## CASH OUT SICUREZZA IT

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

€85 mln



## CASH OUT PER PUBLIC CLOUD

Mediamente ogni gruppo ricorre a 5 Cloud Service Provider

31.384



## ATM

di cui il 54% evoluti

260.373



## DIPENDENTI

di cui 11.464 nell'IT

346.876



## POSTAZIONI DI LAVORO

di cui il 59% PC portatili

## LAVORO DA REMOTO

DURANTE L'EMERGENZA 2021



~196.000

dipendenti hanno potuto lavorare da remoto (dati di 19 gruppi su 21)

E DOPO?



15

gruppi prevedono una modalità di lavoro mista (da remoto e in presenza)

Hanno partecipato alla Rilevazione 21 gruppi bancari e 34 banche, di cui quattro non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non esaminati. Il campione “gruppi”<sup>1</sup> rappresenta complessivamente il 93,4% dell’insieme dei gruppi bancari italiani in termini di totale attivo<sup>2</sup>.

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

## Gruppi bancari

### TCO

Nel 2021, il Total Cost of Ownership - TCO (spese correnti più ammortamenti) complessivo dei 21 gruppi partecipanti è pari a 5.798 milioni di euro.

Prosegue il trend in aumento dei costi IT iniziato nel 2014; rispetto al 2020 si rileva un deciso aumento dell’impegno economico sostenuto dai gruppi bancari per l’IT: l’andamento del TCO, con riferimento a un campione costante di 17 gruppi, presenta un incremento del 9%. Le previsioni per il 2022 confermano il trend positivo, seppure con una percentuale più bassa (2,5%).

L’aumento del TCO risulta più marcato per i gruppi Principali (10,6%), i gruppi Piccoli registrano un aumento del 6,18% e i gruppi Medi del 5,31%.

I costi di integrazione, sostenuti da cinque gruppi, sono aumentati significativamente, attestandosi a 459 milioni di euro, soprattutto per la prosecuzione di attività IT riguardanti la fusione di grandi realtà bancarie. Al netto dei costi di integrazione la crescita del TCO totale risulta più contenuta (3,5%).

Il TCO aumenta per 18 gruppi e diminuisce per due; l’incremento risulta principalmente dovuto all’avvio di nuovi progetti e all’aumento dell’operatività, mentre il fattore che ha maggiormente influito sulla riduzione dei costi è legato al risparmio su prodotti, servizi e consumi IT.

La ripartizione del TCO per aree tematiche conferma che la maggior parte dei costi IT si concentra nelle Applicazioni (51,7%) e nel Data Center (20,5%).

La ripartizione del TCO per fattori produttivi evidenzia che i Servizi da terzi assorbono oltre la metà dei costi IT (54,5%); la restante parte è ripartita tra Software (23,1%), Personale interno (12,3%) e Hardware (7,8%). I Servizi da terzi confermano il trend in crescita già rilevato negli ultimi anni. Per i gruppi in Outsourcing questi servizi rappresentano il 75,3% del TCO; tale quota si abbassa al 56,6% per i gruppi in Facility Management e al 29% per quelli in Insourcing.

### Cash out IT e investimenti

Come in passato, nella suddivisione del cash out IT (spese correnti più investimenti) per aree funzionali<sup>3</sup>, che per i 21 gruppi si attesta a 6.422 milioni di euro, la quota principale è impiegata nei processi dell’area

<sup>1</sup> Dal punto di vista dimensionale, il campione è costituito da 6 gruppi Principali, 10 gruppi Medi e 5 gruppi Piccoli.

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

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

---

Operations (45%); seguono i Processi di supporto (27,5%), i Processi di marketing, commerciali e customer service (14,8%) e i Processi di governo (12,8%).

Gli investimenti si concentrano soprattutto nell'area Applicazioni (62,2%), seguita da Sistemi periferici (12,6%), Data Center (8,2%) e Sicurezza IT (7,6%). In tutte le aree tematiche le spese correnti prevalgono decisamente sugli investimenti, ad eccezione dell'area Applicazioni dove questi ultimi arrivano a rappresentare il 47% del cash out IT. Circa i tre quarti degli investimenti riguardano il Software e circa un quarto l'Hardware.

Le attività orientate al Business assorbono il 60% del cash out IT e quelle dedicate al supporto e governo dell'azienda, indicate come Functions, si attestano al 40%. Il 65% del cash out IT è impegnato per la gestione corrente (run) e il 35% è dedicato all'innovazione (change).

La Sicurezza informatica assorbe in media il 3,6% del cash out IT. Alcuni gruppi hanno integrato il valore fornito con una stima percentuale relativa a spese per la sicurezza informatica che non è stato possibile scorporare; la media, comprensiva dei valori stimati, si attesta al 4,2%, percentuale che appare comunque ancora sottostimata. Il trend di spesa per la Sicurezza IT nel quadriennio 2018-2021 risulta in aumento.

Il cash out IT destinato a servizi in public cloud è, in media, pari all'1,85% del totale, con tre quarti dei gruppi che prevedono un trend in aumento per il biennio 2022-2023.

La quota riservata agli interventi IT di compliance rappresenta mediamente il 10% del totale del cash out IT. La maggior percentuale di tale spesa è assorbita dagli adeguamenti per Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA, seguiti da quelli per la normativa dei mercati finanziari e dei servizi di pagamento.

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

### Modalità di sourcing IT

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

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

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

### Funzioni trasversali

Per quanto concerne la collocazione organizzativa delle funzioni trasversali, vi è una propensione a mantenere all'interno del settore informatico le funzioni Definizione delle architetture IT (86% dei gruppi), Test Factory, IT Process Management, Disaster Recovery (76%). Tra le funzioni collocate prevalentemente fuori dall'IT emergono la Formazione IT e l'IT Procurement.

Relativamente alle funzioni di sicurezza informatica, i gruppi tendono a mantenere all'interno dell'IT le funzioni di Cyber threat intelligence, Gestione delle vulnerabilità e patch management, Diffusione di alert di sicurezza (preventivi o reattivi) e Monitoraggio, mentre la Governance è

---

collocata prevalentemente fuori dal settore IT. Quasi un terzo dei gruppi ricorre all'esterno per le Verifiche di sicurezza e penetration test.

### Cloud

Il deployment model più utilizzato è il public cloud e il service model più adottato è il SaaS (Software as a Service), entrambi indicati dal 90% dei gruppi. Il SaaS è utilizzato prevalentemente nel public cloud (86% dei gruppi), mentre il ricorso ai modelli IaaS (Infrastructure as a Service) e PaaS (Platform as a Service) avviene preferibilmente in modalità private. Ogni gruppo si affida mediamente a 5 cloud service provider, collocati soprattutto in paesi dell'Unione europea diversi dall'Italia. I servizi applicativi dove si riscontra un maggior utilizzo del public cloud sono UC & collaboration, Posta elettronica, Office automation e Intranet aziendale.

### FinTech

Tra i 18 gruppi che ricorrono ad aziende FinTech, 17 avviano la collaborazione sulla base di accordi commerciali, 14 ricorrono anche a strumenti quali incubatori, acceleratori, partecipazione a sandbox/progetti di sperimentazione, nove gruppi ricorrono a partecipazioni, sette a partnership/joint venture e sei a iniziative di ricerca e sviluppo condivise. Tra gli ambiti di collaborazione spiccano il credito, i servizi di pagamento e quelli bancari e finanziari. Con riferimento ai paradigmi tecnologici utilizzati, emerge l'uso di API (Application Programming Interface) per servizi bancari, finanziari e di pagamento e dell'Intelligenza Artificiale per Credito, Contact center, Security - Fraud management e Gestione della regolamentazione. Da segnalare anche l'uso della DLT (Distributed Ledger Technology) per Servizi di pagamento e Credito.

### Open Banking

La metà dei gruppi ha avviato iniziative di Account aggregation per la realizzazione di servizi a valore aggiunto in ambito Open Banking, mentre tutte le altre tipologie di iniziative sono state avviate da meno della metà dei gruppi. Tali iniziative aumentano in prospettiva nel biennio 2022-2023 per quasi tutti gli ambiti.

### Innovazione tecnologica

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

### Personale

L'analisi sul personale evidenzia che il rapporto tra il numero dei dipendenti IT e l'intera compagine è pari in media al 4,2%.

La maggior parte del personale IT opera nell'area Applicazioni, dove rappresenta in media, in termini di Full Time Equivalent - FTE, il 60,8% del personale informatico; il restante è ripartito tra Data Center (10,1%), Sicurezza IT (5,2%), Sistemi periferici (3,6%), Sistemi trasmissivi (1,9%). Il 18,4% viene distribuito nelle Funzioni trasversali.

Il 42,8% del personale IT si concentra nella fascia d'età tra i 35 e i 49 anni, il 36,4% ha un'età compresa tra 50 e 60 anni e il 5% supera i 60, mentre il 15,8% ha meno di 35 anni. I Dirigenti sono circa il 2% e i restanti dipendenti si dividono tra Quadri-direttivi (53%) e Aree professionali (45%).

La presenza femminile rimane più bassa rispetto a quella degli uomini in tutti i ruoli contrattuali e diminuisce al salire nell'inquadramento, passando dal 34,3% delle Aree professionali all'11,4% tra i Dirigenti. La presenza femminile diminuisce gradualmente anche al crescere dell'età, passando dal 29,5% delle under 35 al 14% delle over 60.

---

## Formazione e skill IT

In merito alla formazione risulta che, in media, il 65% dei dipendenti IT ha partecipato nel 2021 a iniziative formative specifiche su tematiche IT per 5,1 giornate all'anno (esclusi i corsi gratuiti online); il costo medio di formazione IT è pari a 118 euro al giorno per partecipante.

Il livello medio di presenza degli skill si colloca (su una scala che va da 0 a 5) in un intervallo da 2 per le tecnologie disruptive - AI & Data science e DLT - a 3,4 per la governance dell'IT e della sicurezza. Per il biennio 2022-2023 è previsto il raggiungimento di un maggior livello di competenza in tutti gli ambiti/profili IT, in particolare nel cloud.

Nel reperimento degli skill IT si riscontra una maggiore propensione a formare il personale IT interno piuttosto che ad assumere o rivolgersi all'esterno; il ricorso a risorse esterne interessa le Verifiche di sicurezza IT, lo Sviluppo di tipo tradizionale, i Test e la DLT, mentre l'assunzione di personale IT prevale negli ambiti di Governance (in particolare Security governance) e nell'Analisi tecnica/funzionale.

## Lavoro da remoto

Durante il periodo emergenziale in media il 29,5% dei dipendenti non ha potuto lavorare da remoto in quanto adibito ad attività non telelavorabili. Al termine dell'emergenza, tre quarti dei gruppi prevedono l'adozione di

una modalità di lavoro mista (in presenza e da remoto). Prosegue il trend in aumento dei PC portatili e virtualizzati a fronte della diminuzione delle postazioni fisse.

## Banche individuali

Il campione esaminato nell'analisi individuale è costituito da 34 banche - di cui quattro "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non partecipanti alla Rilevazione - che rappresentano il 64% dell'intero settore bancario nazionale in termini di fondi intermediati.

Il retail banking rappresenta l'attività prevalente, con una percentuale media del 51%; seguono il corporate and investment banking (28%) e il private banking (14%).

Il 77% delle banche affida all'esterno<sup>4</sup> la gestione delle infrastrutture del Data Center e le Applicazioni e per la grande maggioranza il fornitore è unico; il 12% delle banche gestisce al proprio interno le risorse IT, adottando un modello Insourcing, e il 12% si basa su un modello "misto", affida cioè all'esterno le infrastrutture del Data Center e mantiene internamente la gestione delle Applicazioni (Facility Management).

La ripartizione del TCO per aree tematiche conferma che circa la metà del TCO viene assorbito dalle Applicazioni (51,6%) e circa un quinto dal Data Center (19,9%); seguono Sistemi periferici (13%) e Sistemi trasmissivi (8,4%). I costi per la Sicurezza IT si attestano al 3,1%.

La ripartizione del TCO per fattori produttivi mostra che il 72,7% è assorbito da Servizi da terzi, forniti per il 28,4% da una componente bancaria o società strumentale del gruppo di appartenenza, e per il 41,1% da una società esterna.

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

---

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



---

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

Il miglioramento del quadro macroeconomico, insieme alle misure di sostegno varate dal Governo in risposta alla pandemia, si è riflesso positivamente sui bilanci bancari nel 2021.

I prestiti bancari hanno fortemente rallentato aumentando solo del 2% (circa la metà rispetto all'anno precedente). La minore domanda di finanziamenti da parte delle imprese, scesa nel corso del 2021 dall'8,4% all'1,7%, risulta connessa all'elevata liquidità accumulata e all'aumento dei flussi di cassa associati alla ripresa economica. I prestiti alle famiglie hanno invece accelerato, trainati dalla crescita dei mutui per l'acquisto di abitazioni, mentre la dinamica del credito al consumo è rimasta debole.

Nel 2021 il flusso di nuovi prestiti deteriorati in rapporto al totale dei crediti in bonis è rimasto contenuto aumentando leggermente all'1,3%, mentre il volume delle cessioni si è mantenuto elevato. L'incidenza dei crediti deteriorati sul totale dei finanziamenti si è portata su un livello inferiore a quello osservato prima dell'avvio della crisi finanziaria globale. Nel 2021 il rapporto tra l'ammontare dei crediti deteriorati e il totale dei prestiti al netto delle rettifiche è diminuito all'1,7%.

Nel 2021 la redditività delle banche italiane è migliorata: il rendimento annualizzato del capitale e delle riserve (return on equity, ROE) al netto delle componenti straordinarie è aumentato dal 2,0% 6,0%. Il rendimento degli attivi (return on assets, ROA) è salito dallo 0,15% allo 0,42%. Il flusso di rettifiche su crediti, che nel 2020 era stato molto elevato, è diminuito (-37,7%), contribuendo per circa due terzi all'incremento del ROE nell'anno.

Il margine di interesse è sceso dell'1,4%; il calo dei tassi medi attivi ha più che compensato gli effetti dei maggiori volumi di credito.

Il margine di intermediazione è aumentato del 5,2% grazie alle commissioni nette, cresciute del 12,0%; queste hanno beneficiato dell'incremento dei volumi di risparmio gestito intermediato dalle banche. L'espansione dei ricavi ha guidato il miglioramento dell'efficienza operativa: il rapporto tra i costi operativi, leggermente diminuiti (-0,8%), e il margine di intermediazione (cost-income ratio) è passato dal 71,2% al 67,0%.

---

<sup>5</sup> Fonte: Banca d'Italia, Relazione annuale per il 2021.



---

# Campione e note metodologiche

Hanno partecipato alla “Rilevazione sull’IT nel settore bancario italiano – Profili economici e organizzativi – Esercizio 2021” 21 gruppi bancari e 34 banche, di cui 4 “singole”, ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli partecipanti.

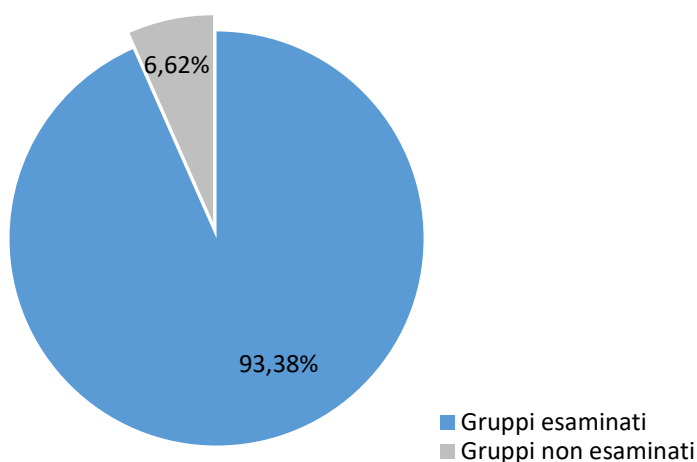
Le analisi contenute nella Rilevazione, salvo diversa indicazione, fanno riferimento al cosiddetto **perimetro CIPA**, che riguarda la realtà nazionale limitatamente alle componenti bancarie e alle società strumentali, IT e non IT, che operano a supporto dell’attività bancaria.

Per la Rilevazione vengono utilizzati due campioni: uno per l’indagine riferita ai gruppi bancari e uno per quella relativa alle banche individuali.

## Campione dei gruppi bancari

I gruppi partecipanti rappresentano il 93,38% dell’insieme dei gruppi bancari in termini di totale attivo<sup>6</sup> (Figura 1).

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



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

La classificazione per dimensione operativa si basa sul totale attivo del gruppo, comprensivo di tutte le sue componenti (bancarie e non bancarie) soggette a normativa prudenziale, segnalato nella Matrice di Vigilanza Consolidata. Secondo questo criterio il campione per l’esercizio 2021 viene

---

<sup>6</sup> Il totale attivo considerato al 31.12.2021 fa riferimento al gruppo bancario, comprensivo di tutte le sue componenti (bancarie e non bancarie) soggette a normativa prudenziale (es. banche, società strumentali, società finanziarie, SIM, filiali estere) secondo le segnalazioni di vigilanza consolidata.

suddiviso<sup>7</sup> in 6 gruppi Principali, 6 gruppi Medi A, 4 gruppi Medi B (in totale 10 gruppi Medi) e 5 gruppi Piccoli (Tabella 1).

**Tabella 1 - Classificazione dei gruppi per dimensione (in ordine di codice ABI)**

6 gruppi Principali	
<b>1030</b>	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
<b>2008</b>	Gruppo UniCredit
<b>3069</b>	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
<b>5034</b>	Gruppo Banco BPM
<b>5387</b>	Gruppo BPER Banca
<b>8000</b>	ICCREA Banca
6 gruppi Medi A	
<b>1005</b>	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
<b>3032</b>	Gruppo Credito Emiliano – CREDEM
<b>3599</b>	Cassa Centrale Banca
<b>5696</b>	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
<b>6230</b>	Gruppo bancario Crédit Agricole Italia
<b>10631</b>	Gruppo bancario Mediobanca
4 gruppi Medi B	
<b>3062</b>	Gruppo bancario Mediolanum
<b>3104</b>	Gruppo Deutsche Bank
<b>3311</b>	Gruppo Sella
<b>6175</b>	Gruppo CARIGE
5 gruppi Piccoli	
<b>3440</b>	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
<b>5036</b>	Gruppo bancario Banca Agricola Popolare di Ragusa
<b>5856</b>	Gruppo Banca Popolare dell'Alto Adige
<b>6085</b>	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti
<b>6270</b>	Gruppo La Cassa di Ravenna

<sup>7</sup> Le classi dimensionali dei gruppi sono definite come segue:

- **Principali** per totale attivo > 130 miliardi di euro;
- **Medi A** per totale attivo ≤ 130 miliardi e > 50 miliardi;
- **Medi B** per totale attivo ≤ 50 miliardi e > 20 miliardi;
- **Piccoli** per totale attivo ≤ 20 miliardi.

La classificazione per modello di sourcing IT si basa sulle indicazioni fornite dalla capogruppo sulle modalità di gestione delle infrastrutture e delle applicazioni del gruppo<sup>8</sup>. Secondo questo criterio il campione per l'esercizio 2021 risulta composto da 7 gruppi in Insourcing, 6 gruppi in Facility Management e 8 gruppi in Outsourcing (Tabella 2).

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

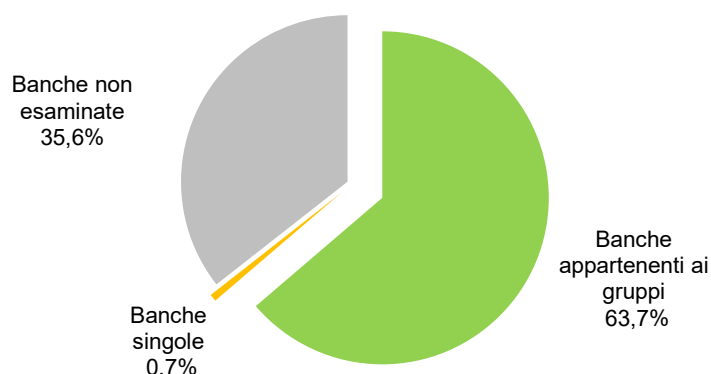
7 gruppi in Insourcing	
<b>1030</b>	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
<b>3069</b>	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
<b>3311</b>	Gruppo Sella
<b>3599</b>	Cassa Centrale Banca
<b>5034</b>	Gruppo Banco BPM
<b>5387</b>	Gruppo BPER Banca
<b>8000</b>	ICCREA Banca
6 gruppi in Facility Management	
<b>1005</b>	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
<b>2008</b>	Gruppo UniCredit
<b>3032</b>	Gruppo Credito Emiliano – CREDEM
<b>5696</b>	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
<b>6230</b>	Gruppo bancario Crédit Agricole Italia
<b>10631</b>	Gruppo bancario Mediobanca
8 gruppi in Outsourcing	
<b>3062</b>	Gruppo bancario Mediolanum
<b>3104</b>	Gruppo Deutsche Bank
<b>3440</b>	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
<b>5036</b>	Gruppo bancario Banca Agricola Popolare di Ragusa
<b>5856</b>	Gruppo Banca Popolare dell'Alto Adige
<b>6085</b>	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti
<b>6175</b>	Gruppo CARIGE
<b>6270</b>	Gruppo La Cassa di Ravenna

<sup>8</sup> L'assetto è indipendente dall'eventuale ricorso a forme di outsourcing selettivo per singole iniziative o singoli ambiti.

## Campione delle banche

Le banche partecipanti rappresentano il 64,4% del settore bancario in termini di Fondi intermediati<sup>9</sup> (Figura 2).

**Figura 2 - Rappresentatività del campione banche per fondi intermediati**



In Appendice è riportata la rappresentatività del campione rispetto all'intero settore bancario, in termini di numero di sportelli e dipendenti, con riferimento al perimetro CIPA (Figura 97).

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

Secondo questo criterio le banche vengono suddivise nelle classi: Maggiori (6), Grandi (6), Medie (4), Piccole A (5), Piccole B (7) e "A particolare operatività", che comprende banche operanti nel Private Banking (2) e nel Corporate and Investment Banking (4) (Tabella 3). Nella classe "A particolare operatività" confluiscono banche con strutture organizzative e operative molto diversificate, indipendentemente dal parametro dimensionale.

**Tabella 3 - Classificazione delle banche per dimensione o operatività**

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

<sup>9</sup> I fondi intermediati si riferiscono alla media aritmetica su tredici mesi (ossia l'anno di riferimento più il mese di dicembre dell'anno precedente).

---

**6175** Banca CARIGE

**6230** Crédit Agricole Italia

**8000** ICCREA Banca

#### **4 banche Medie**

**1015** Banco di Sardegna

**3062** Banca Mediolanum

**3268** Banca Sella

**3599** Cassa Centrale Banca

#### **5 banche Piccole A**

**3311** Banca Sella Holding

**3440** Banco di Desio e della Brianza

**5856** Banca Popolare dell'Alto Adige

**6085** Cassa di Risparmio di Asti

**6270** La Cassa di Ravenna

#### **7 banche Piccole B**

**3102** Banca Aletti

**3332** Banca Passadore & C.

**3442** Banca Widiba

**3493** Cassa Centrale Raiffeisen dell'Alto Adige

**5036** Banca Agricola Popolare di Ragusa

**5156** Banca di Piacenza

**5676** Bibanca

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

**3045** Banca Akros

**3296** Banca Fideuram

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

**3030** Dexia Crediop

**3210** Monte dei Paschi di Siena Leasing & Factoring

**10631** Mediobanca – Banca di Credito Finanziario

**10643** Mps Capital Services Banca per le Imprese

---

## Note metodologiche

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

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

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

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

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

Le percentuali di rispondenti indicate nelle rappresentazioni grafiche ("% di gruppi" o "% di banche") sono calcolate rapportando il numero di coloro che forniscono una specifica risposta rispetto al totale dei rispondenti. In alcune analisi, laddove un singolo elemento può fornire più risposte su uno stesso item, viene riportata l'indicazione "risposte multiple".

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

Nel presente rapporto, se non diversamente specificato, il termine "media" va inteso come media aritmetica. In alcune analisi si fa riferimento alla media di % ponderata (ripartizione percentuale) effettuata considerando le somme dei valori di tutti i rispondenti rapportate al totale.

Nelle domande che prevedono l'attribuzione di un punteggio (da un minimo di 0 a un massimo di 5) la media dei valori è calcolata associando il valore 0 ai singoli item non compilati da rispondenti che hanno risposto alla domanda.

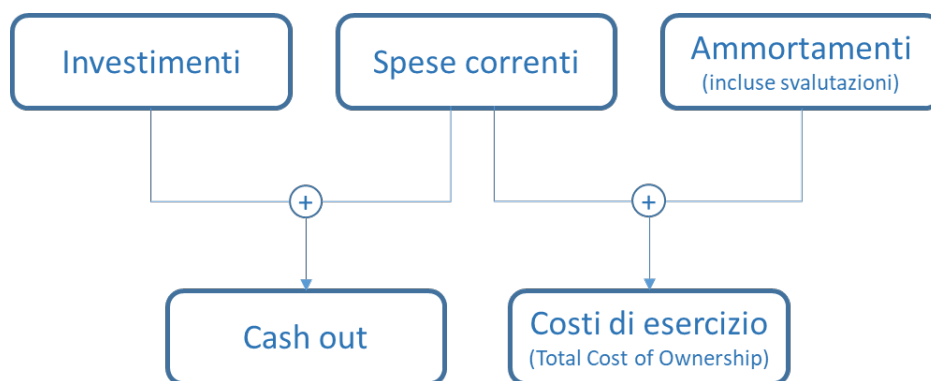
## Rilevazione dei costi IT

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

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

Lo schema seguente illustra i rapporti esistenti tra le varie tipologie di costi IT:





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

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

### Fattori produttivi

I fattori produttivi considerati sono:

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

### Aree tematiche

Le aree tematiche considerate sono:

- **Data Center:** include Mainframe (elaboratori centrali e unità di input/output centralizzate) e Server Farm (server accentrati e apparecchiature con funzioni specializzate non tipiche di filiali e non direttamente dipendenti da Mainframe);
- **Sistemi trasmissivi:** include le Reti dati (collegamento tra sedi/filiali della banca, tra sottosistema centrale e sottosistema periferico e con l’esterno della banca), la fonia fissa (VoIP e analogica) e la fonia mobile;
- **Sistemi periferici:** include i Sistemi decentrati e le dotazioni individuali (es. personal computer, stampanti, tablet, tavolette grafometriche), gli ATM (sportelli automatici, come distributori di banconote e chioschi multifunzione) e i POS;
- **Applicazioni:** include l’acquisto, lo sviluppo e la manutenzione di software applicativo.

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

---

La voce “**Sicurezza IT**” raccoglie tutti i costi di sicurezza informatica relativi ai seguenti ambiti: Sicurezza perimetrale, Identity Management, Sistemi antifrode, Server Farm security, End Point Security, Security Analytics, Code/Application Security, Data Security, Iniziative di Security Awareness, Partecipazione a comunità di sicurezza/infosharing. Nella voce sono compresi anche i costi connessi con la gestione dei processi di sicurezza (es. gestione degli incidenti di sicurezza, vulnerability e patch management, CERTFin). Non sono invece compresi i costi relativi alla sicurezza fisica né quelli per Business Continuity e Disaster Recovery.

Le tabelle di ripartizione del TCO, elaborate in medie di % sia per i gruppi (da Tabella 15 a Tabella 24 in Appendice) che per le banche (da Tabella 25 a Tabella 32 in Appendice), vengono presentate solo per le classi con campione sufficientemente ampio.

# Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici

## 1.1 Andamento dei costi IT

Nel presente paragrafo viene analizzato l'andamento complessivo dei costi IT e dei costi di integrazione sostenuti in ambito informatico a seguito di operazioni di fusione/incorporazione.

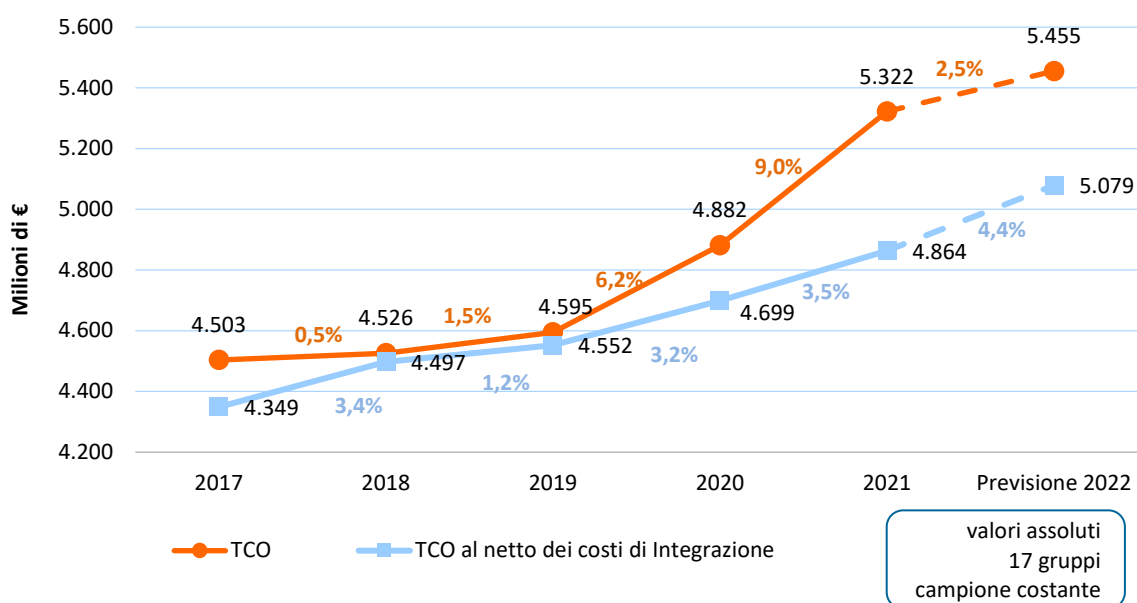
Il Total Cost of Ownership – TCO (spese correnti più ammortamenti) complessivo dei 21 gruppi partecipanti alla Rilevazione per l'esercizio 2021 è pari a 5.798 milioni di euro, mentre il cash out IT (spese correnti più investimenti) totale si attesta a 6.422 milioni di euro, pari al 110,8% del TCO<sup>10</sup>.

### 1.1.1 Total Cost of Ownership (TCO)

Nel 2021 prosegue il trend in aumento dei costi IT iniziato nel 2014. L'andamento del TCO, con riferimento a un campione costante<sup>11</sup> di 17 gruppi, registra infatti un incremento del 9% rispetto al 2020, portando il TCO complessivo a 5.322 milioni di euro. Al netto dei costi di integrazione, il TCO si attesta a 4.864 milioni di euro, con una crescita del 3,5%.

Le previsioni per il 2022, sempre a campione costante, confermano il trend positivo con un aumento del 2,5%, che sale al 4,4% considerando il TCO al netto dei costi di integrazione (Figura 3).

**Figura 3 - Andamento del TCO**

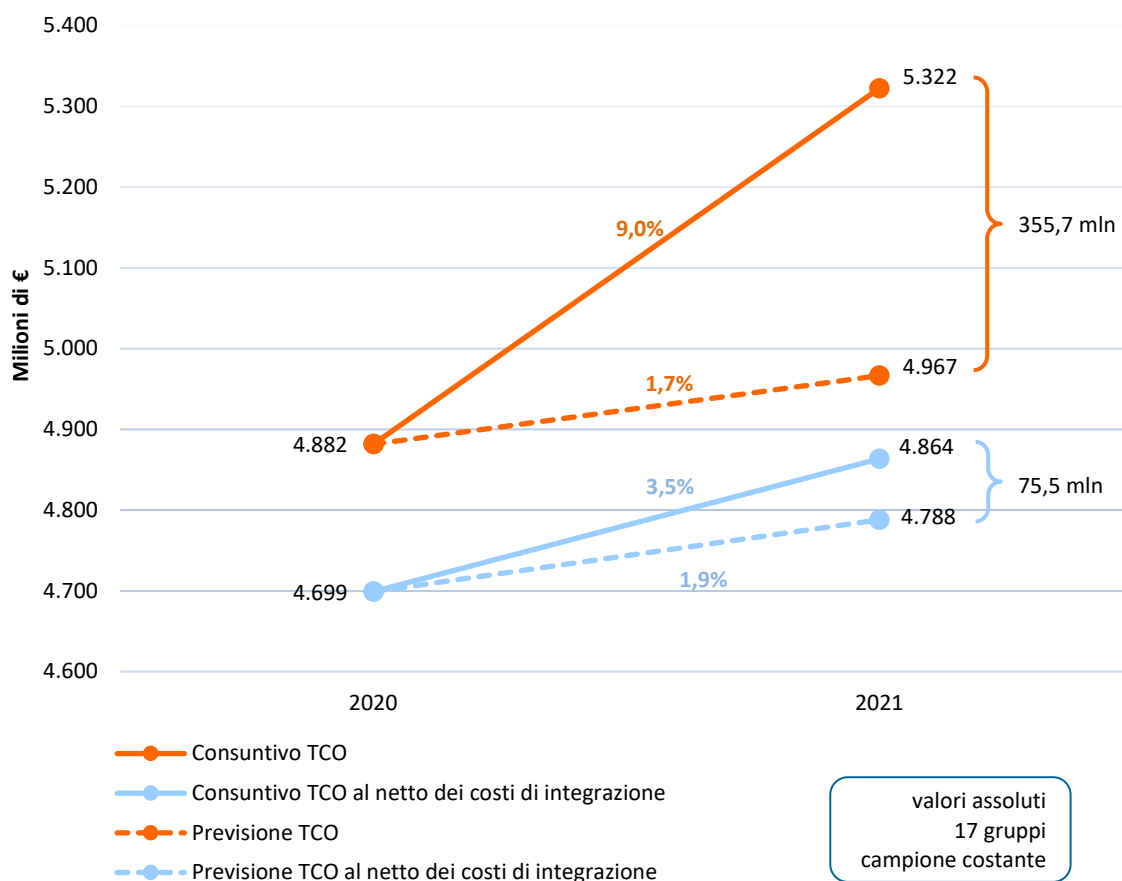


<sup>10</sup> Cfr. Note metodologiche - Rilevazione dei costi IT.

<sup>11</sup> Costituito dai gruppi partecipanti che hanno fornito il TCO per tutti gli anni dal 2017 al 2021.

L'aumento del TCO rilevato a consuntivo risulta significativamente superiore a quello preventivato dagli stessi gruppi nell'anno precedente: la previsione per il 2021 prefigurava infatti un aumento dell'1,7% rispetto al 2020, a fronte di un aumento effettivo del 9%. Il consuntivo 2021 risulta superiore alla previsione di 356 milioni di euro, che scendono a 76 considerando il TCO al netto dei costi di integrazione (Figura 4).

**Figura 4 - Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2021**

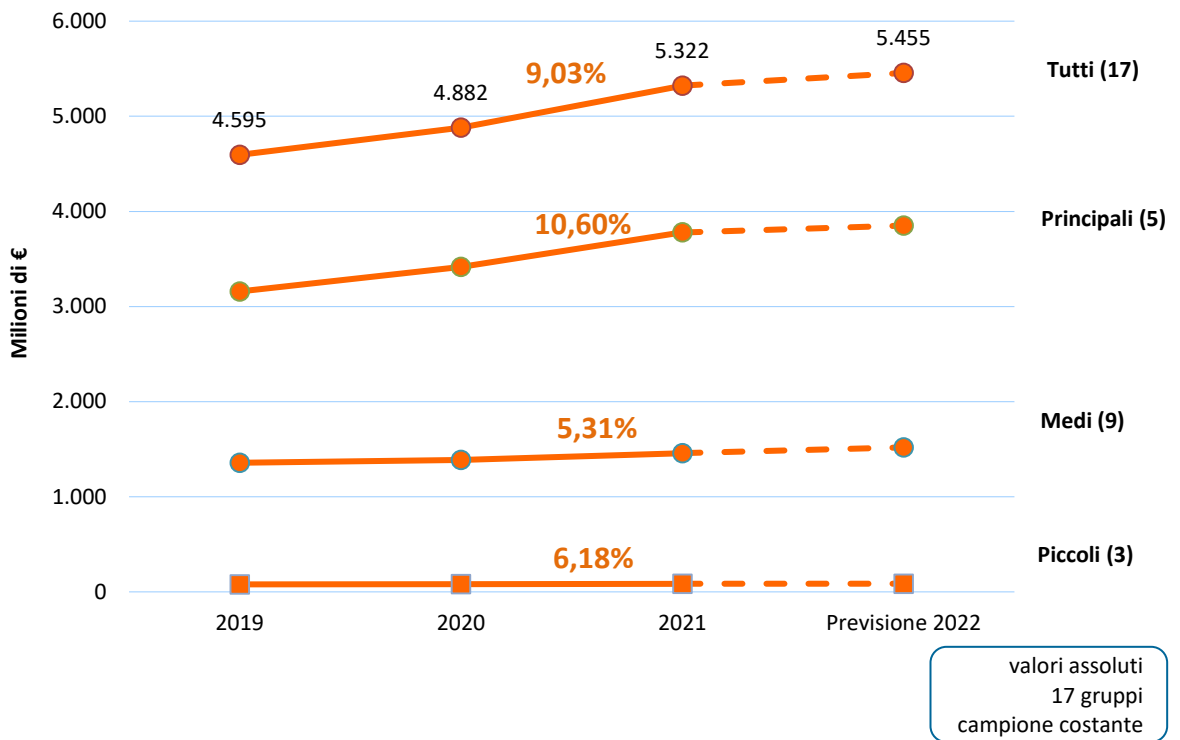


In Appendice è riportata la variazione percentuale individuale tra consuntivo e previsione del TCO 2021 (Figura 100).

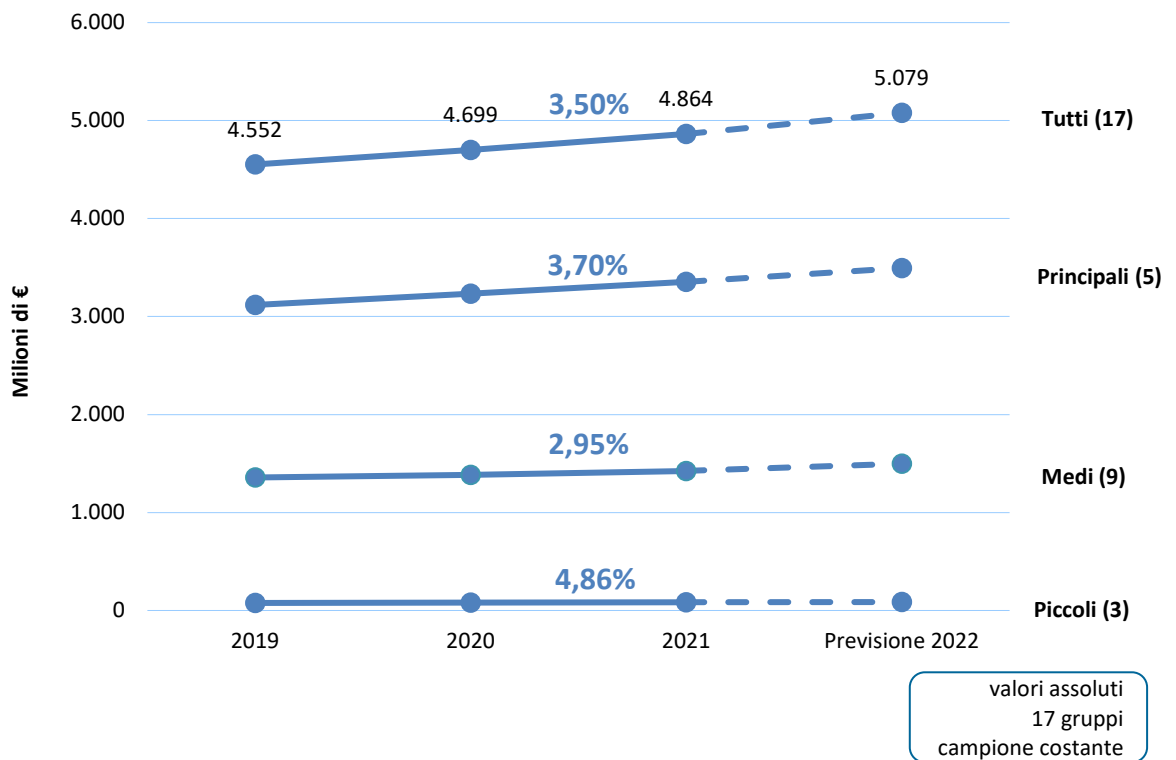
L'andamento del TCO per classe dimensionale evidenzia che i gruppi Principali, che assorbono oltre i due terzi dei costi totali, presentano l'aumento più marcato (10,6%); i gruppi Piccoli registrano un incremento del 6,18% e i gruppi Medi del 5,31% (Figura 5).

L'analisi del TCO per classe dimensionale al netto dei costi di integrazione (Figura 6) mostra che sono i gruppi Piccoli a registrare l'aumento più significativo (4,86%).

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

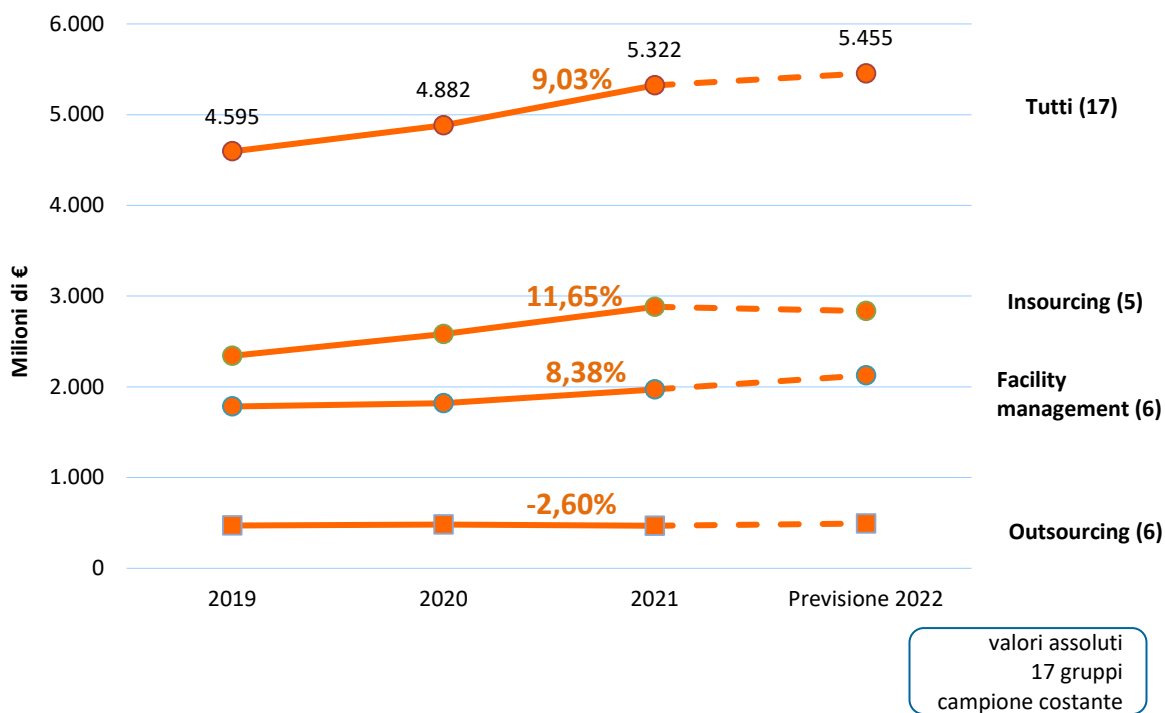


**Figura 6 - Andamento TCO per classe dimensionale al netto dei costi di integrazione**

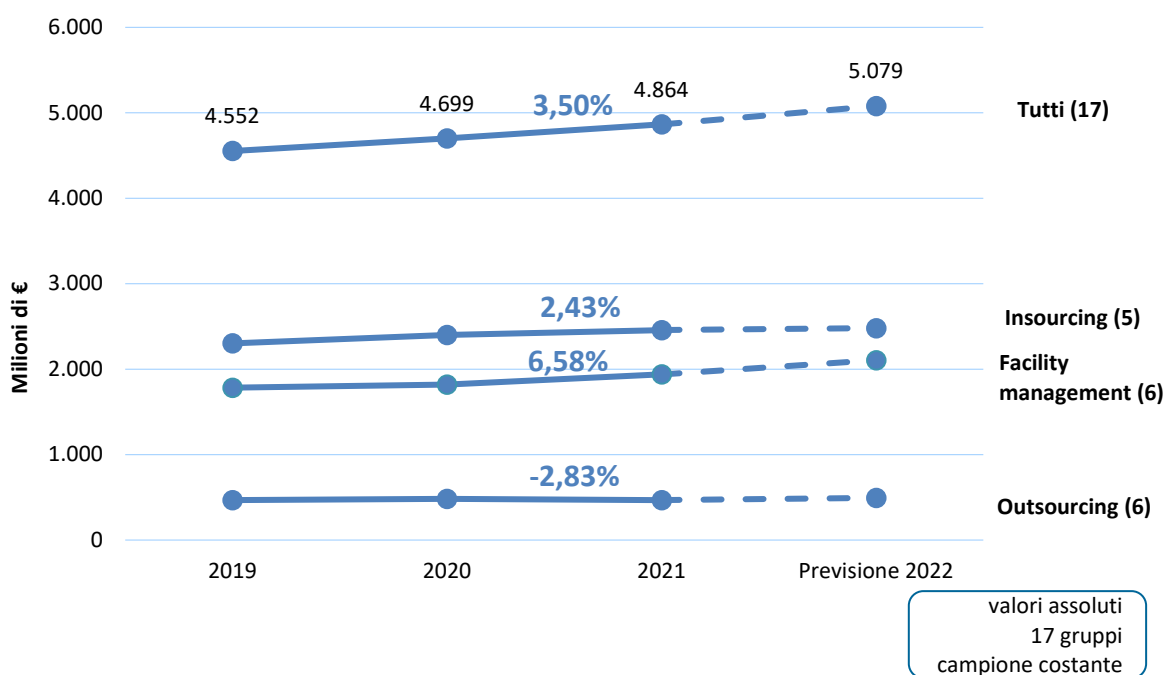


Le analisi dell'andamento del TCO effettuate a campione costante per modello di sourcing IT mostrano che nel 2021 l'incremento del TCO è massimo per i gruppi in Insourcing e si riduce per quelli in Facility Management fino ad invertire il trend, raggiungendo valori negativi, per i gruppi in Outsourcing (Figura 7). La stessa analisi, al netto dei costi di integrazione, evidenzia che sono i gruppi in Facility Management ad avere l'incremento maggiore, mentre si conferma il trend negativo per i gruppi in Outsourcing (Figura 8).

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

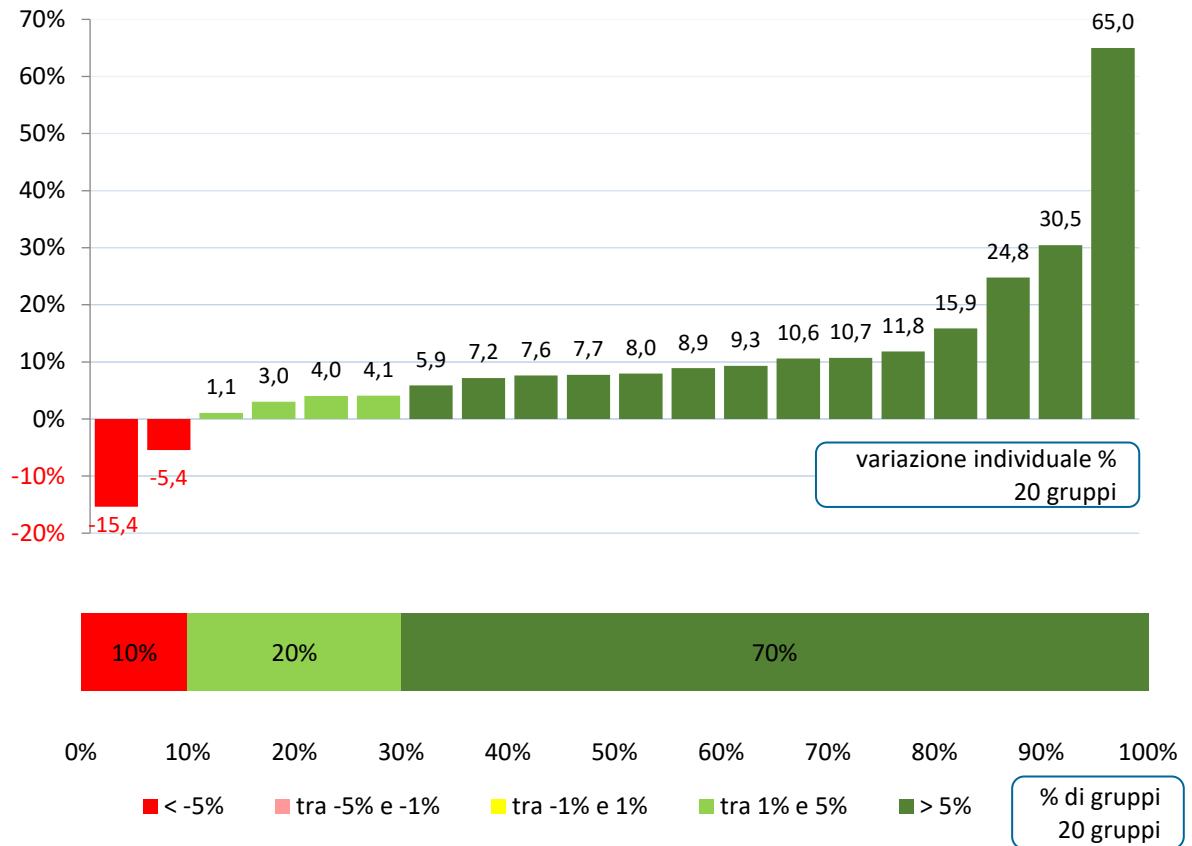


**Figura 8 - Andamento TCO per modello di sourcing IT al netto dei costi di integrazione**



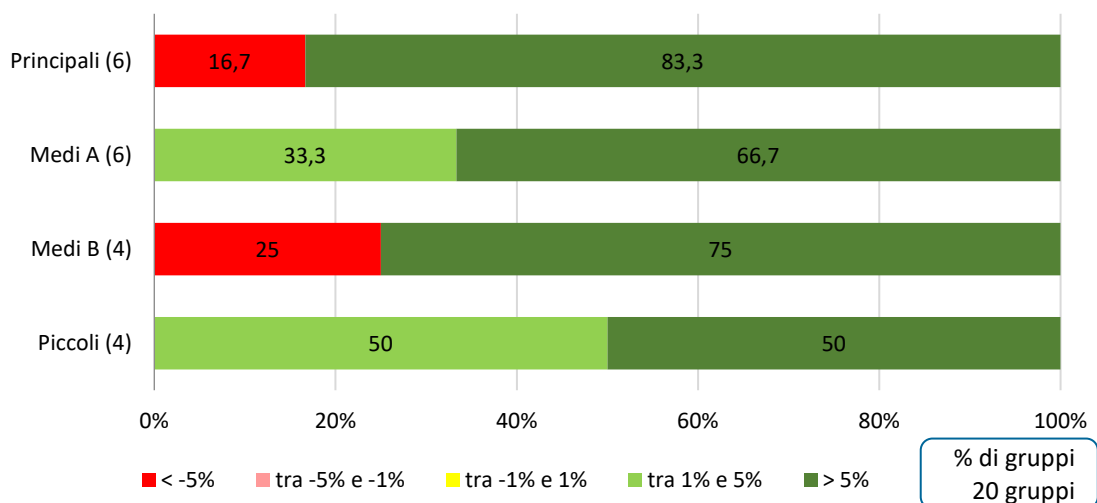
Le variazioni percentuali del TCO 2021/2020 presentano situazioni diversificate da gruppo a gruppo, da un minimo di -15,4% a un massimo di +65%. Il 90% dei gruppi registra un aumento dei costi IT che per il 70% risulta superiore al 5%; solo due gruppi registrano una diminuzione del TCO, in entrambi i casi superiore al 5% (Figura 9).

**Figura 9 - Variazione percentuale individuale del TCO 2021/2020**



La Figura 10 riporta l'analisi delle fasce di variazione 2021/2020 del TCO dei gruppi suddivisi per classe dimensionale.

**Figura 10 - Fasce di variazione 2021/2020 del TCO per classe dimensionale**



Come rilevato anche negli scorsi anni, l'aumento del TCO risulta prevalentemente connesso con lo sviluppo di nuove iniziative: 16 gruppi su 18, ossia quasi tutti i gruppi con aumento del TCO, indicano l'avvio di nuovi progetti come una delle motivazioni principali della crescita dei costi IT; al secondo posto dieci gruppi segnalano l'aumento dell'operatività e sette gli impatti connessi con l'emergenza Covid-19, il cambio nell'assetto tecnologico/dell'architettura IT, l'aumento del budget IT disponibile; un gruppo segnala, come altra motivazione, l'aumento degli ammortamenti causato dalla svalutazione di cespiti (Figura 11).

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



Entrambi i gruppi che presentano una riduzione dei costi IT hanno effettuato azioni di risparmio su prodotti, servizi e consumi IT (Figura 12).

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



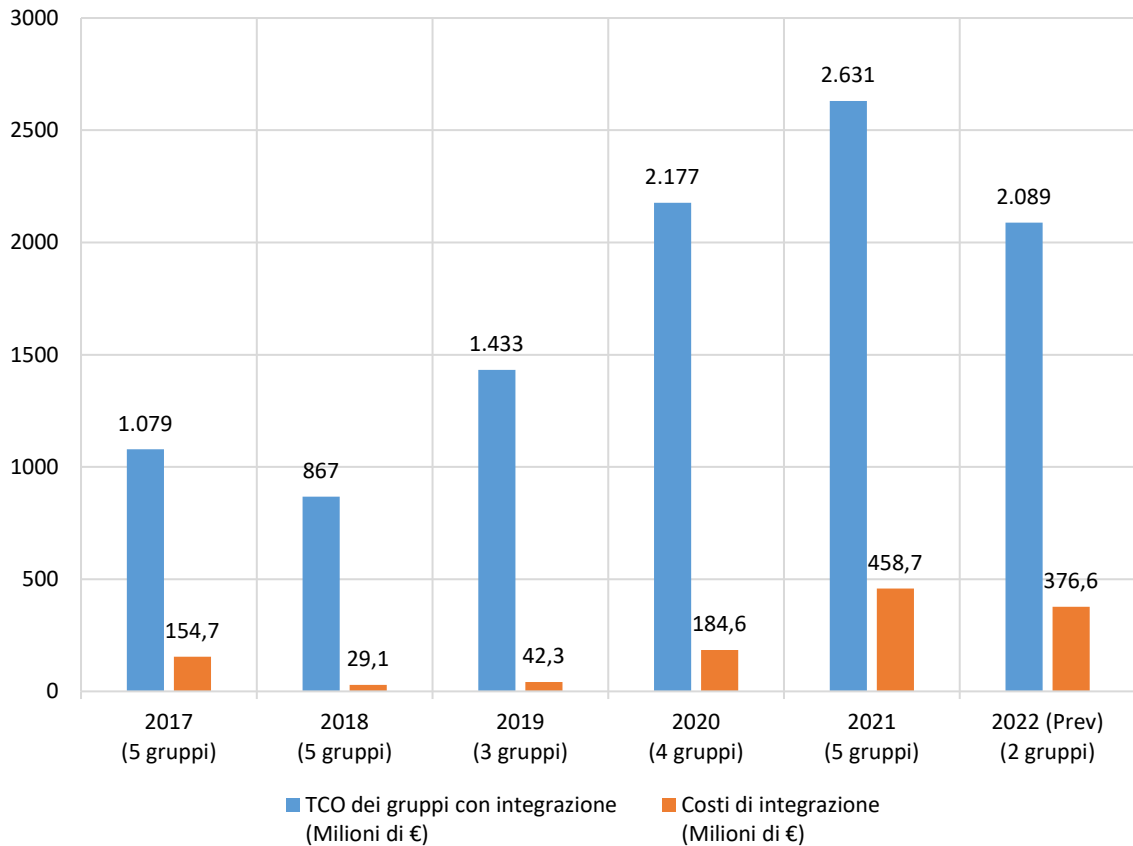


### 1.1.2 Costi di integrazione

Anche nel 2021 si registra un aumento dei costi di integrazione, sostenuti da cinque gruppi per operazioni di fusione/incorporazione, per un totale di 459 milioni di euro, che rappresenta circa il 17% del TCO di questi gruppi. Tale significativo aumento è in gran parte determinato dalla prosecuzione di attività IT riguardanti la fusione di due realtà di notevoli dimensioni.

Le previsioni per il 2022 risultano ancora elevate: due gruppi prevedono costi di integrazione per un importo complessivo di 377 milioni di euro (Figura 13).

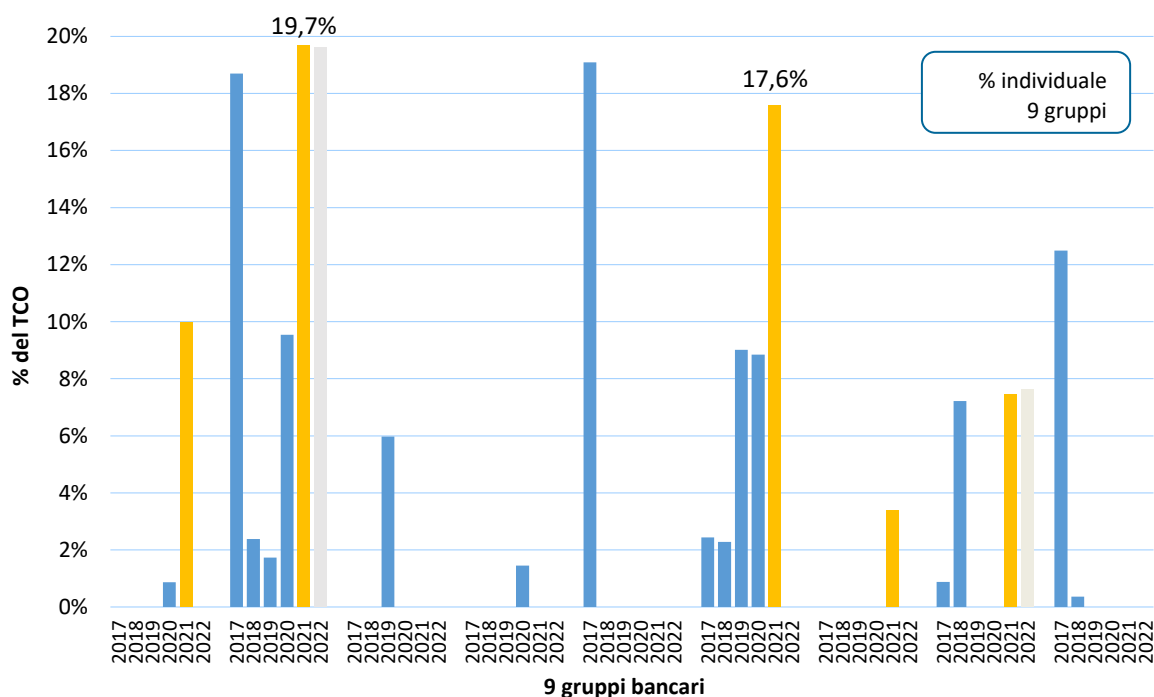
**Figura 13 - Andamento dei costi di integrazione 2017-2021 e previsione 2022**



La Figura 14 riporta, in termini percentuali rispetto al TCO, l’andamento individuale dei costi di integrazione per un campione di nove gruppi<sup>12</sup> con riferimento al periodo 2017-2021 e alla previsione per il 2022. In particolare, nel 2021 per due gruppi i costi di integrazione hanno rappresentato il 19,7% e il 17,6% del rispettivo TCO.

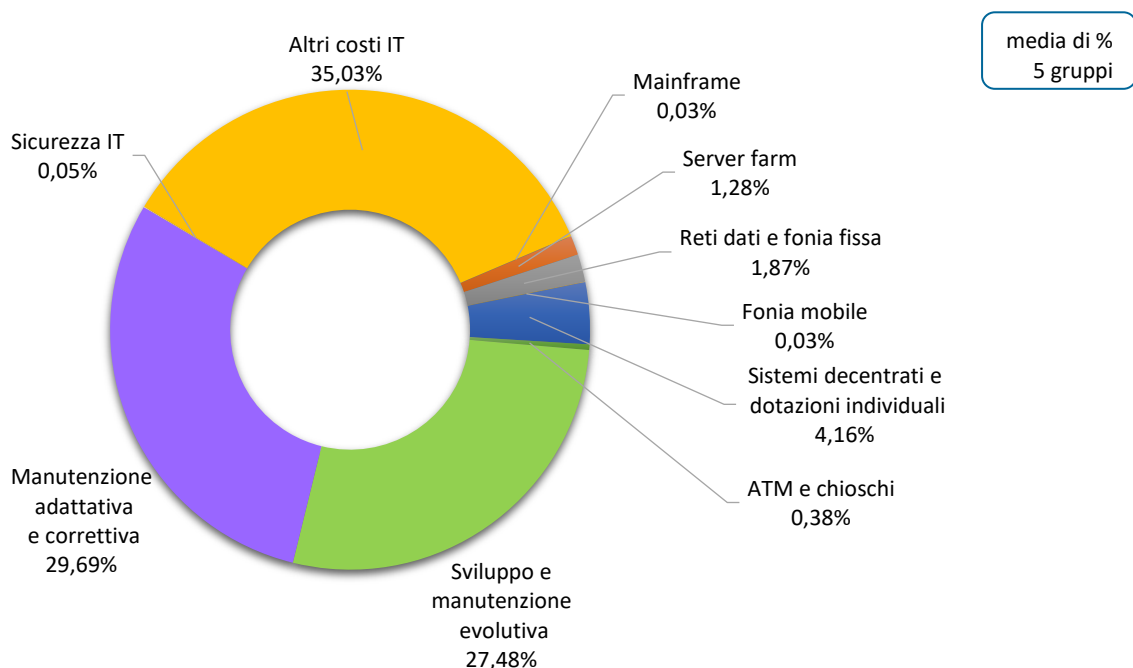
<sup>12</sup> Si tratta dei gruppi che nel periodo considerato hanno segnalato almeno una volta costi di integrazione.

**Figura 14 - Andamento individuale dei costi di integrazione 2017-2021 e previsione 2022**



Con riferimento alla ripartizione dei costi di integrazione per aree tematiche espressa in media di percentuali, si osserva che i cinque gruppi che li hanno sostenuti hanno destinato circa il 57% all’area Applicazioni, quasi equamente ripartito tra lo Sviluppo e manutenzione evolutiva (27,48%) e Manutenzione adattativa e correttiva (29,69%) (Figura 15).

**Figura 15 - Costi di integrazione per aree tematiche (media di %)**



In Appendice è riportata la ripartizione percentuale dei costi di integrazione forniti dai cinque gruppi per aree tematiche (Figura 101).

## 1.2 TCO e cash out IT per aree tematiche

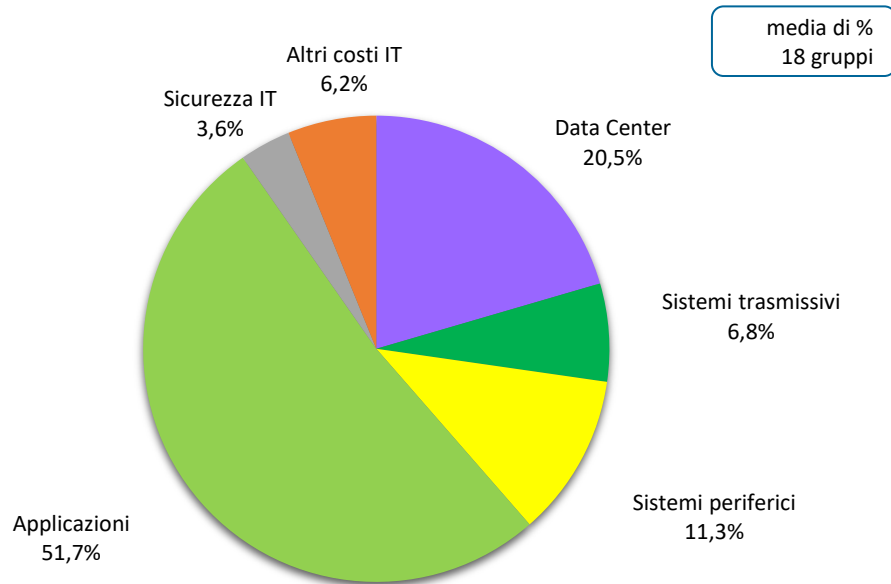
Il modello di analisi, utilizzato per ottenere una descrizione qualitativa dei costi sostenuti dai gruppi per i servizi informatici a supporto dell'attività bancaria, prevede la ripartizione dei costi IT per aree tematiche e per fattori produttivi<sup>13</sup>.

I costi per la Sicurezza IT sono rilevati separatamente e rappresentati nella voce "Sicurezza IT". Pertanto, le quote del TCO attribuite alle varie aree tematiche sono da considerarsi, in linea di massima, al netto dei costi per la Sicurezza IT.

La ripartizione del TCO per aree tematiche, con riferimento a un campione di 18 gruppi<sup>14</sup>, conferma che le aree Applicazioni (51,7%) e Data Center (20,5%) assorbono le maggiori quote dei costi IT, seguite da Sistemi periferici (11,3%) e Sistemi trasmissivi (6,8%). I costi per la Sicurezza IT si attestano al 3,6%, valore presumibilmente ancora sottostimato a causa della difficoltà nell'isolare questi costi (Figura 16).

In Appendice sono riportati i risultati dell'analisi per classe dimensionale (Figura 102) e per modello di sourcing IT (Figura 103).

**Figura 16 - TCO per aree tematiche**

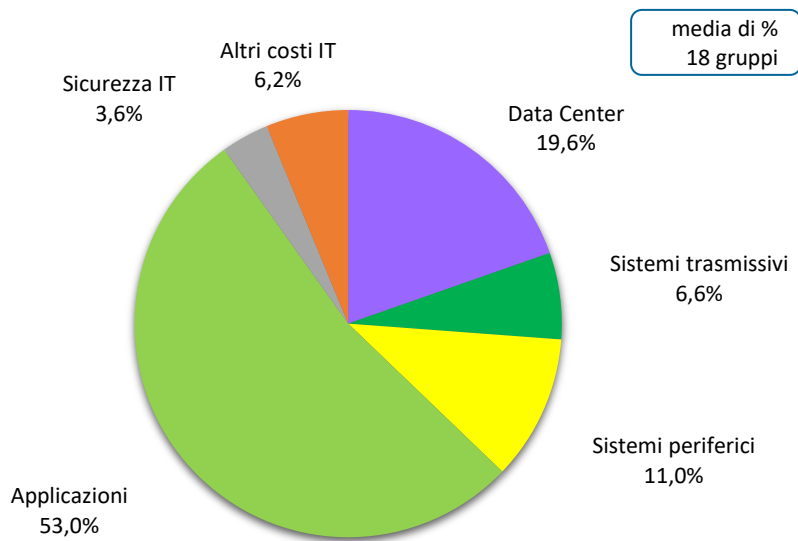


La Figura 17 riporta l'analisi del cash out IT (spese correnti e investimenti) per aree tematiche, che presenta una distribuzione molto simile a quella del TCO.

<sup>13</sup> Cfr. Note metodologiche.

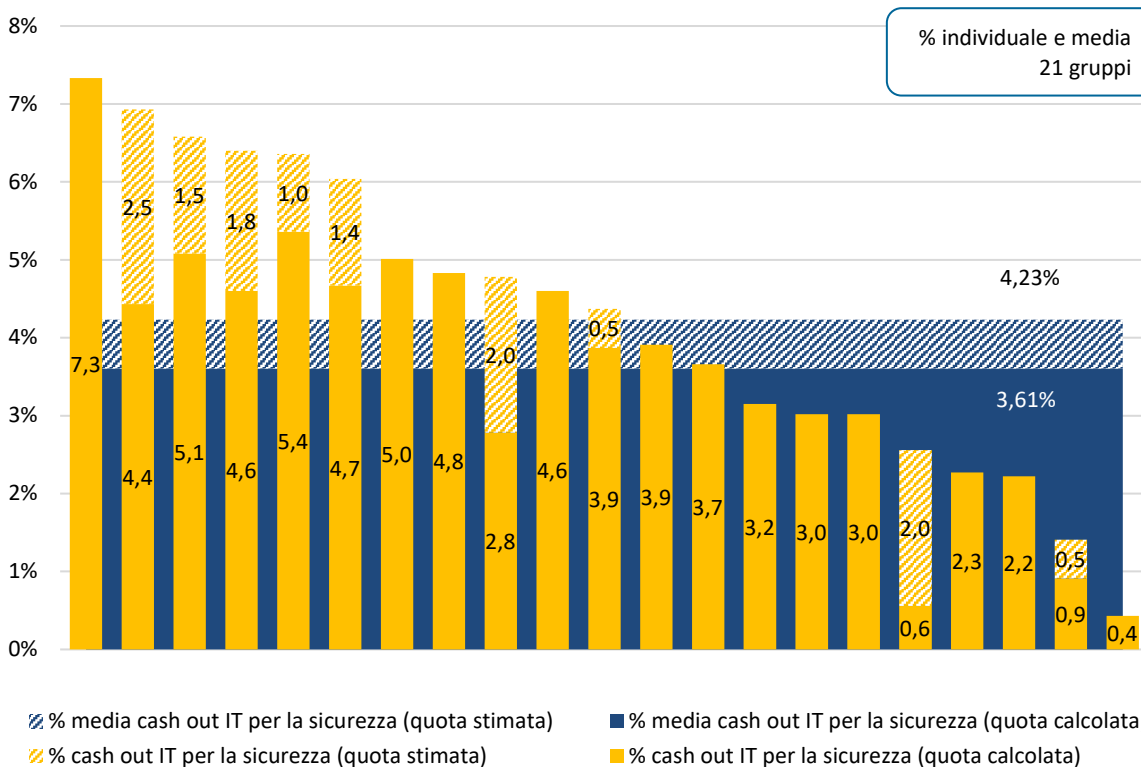
<sup>14</sup> Dall'analisi per aree tematiche vengono esclusi i gruppi che hanno effettuato una ripartizione dei costi non sufficientemente dettagliata per garantire una significativa rappresentazione del fenomeno.

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



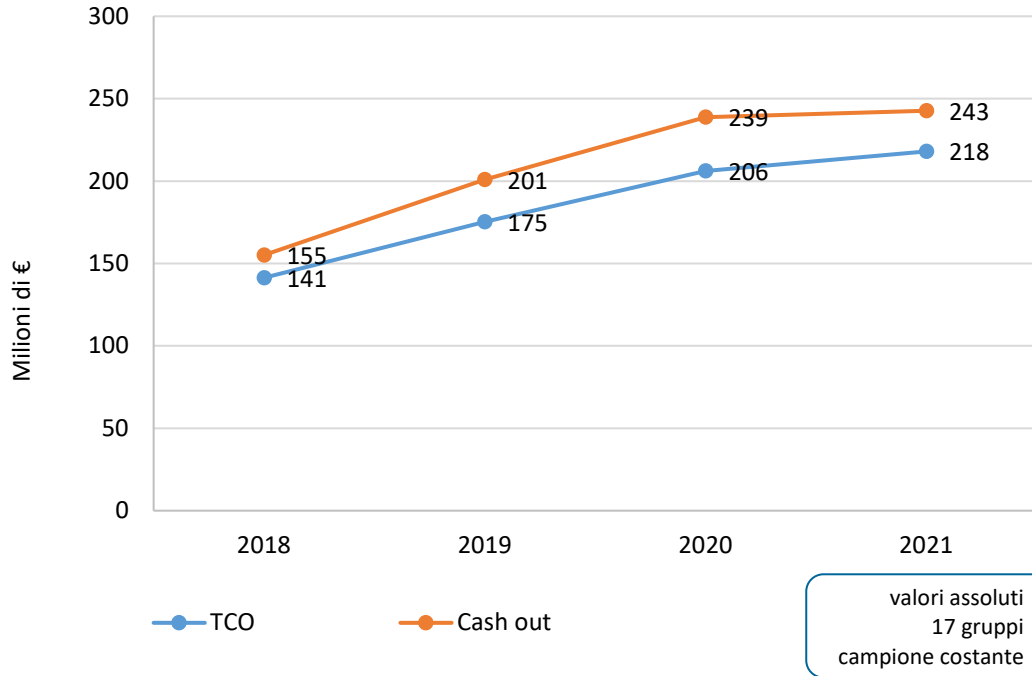
La Figura 18 riporta le percentuali individuali del cash out IT indicate dai gruppi per la Sicurezza IT e la quota media risultante, pari al 3,61%. Le situazioni sono diversificate da gruppo a gruppo, con valori variabili tra lo 0,4% e il 7,3%. Nove gruppi hanno integrato il valore fornito con una stima percentuale relativa a spese per la Sicurezza IT che non è stato possibile scorporare (le quote stimate sono rappresentate nel grafico dalle aree tratteggiate, sia per le percentuali individuali sia per la percentuale media). La media del cash out IT per la sicurezza, comprensiva dei valori stimati, sale al 4,23%.

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



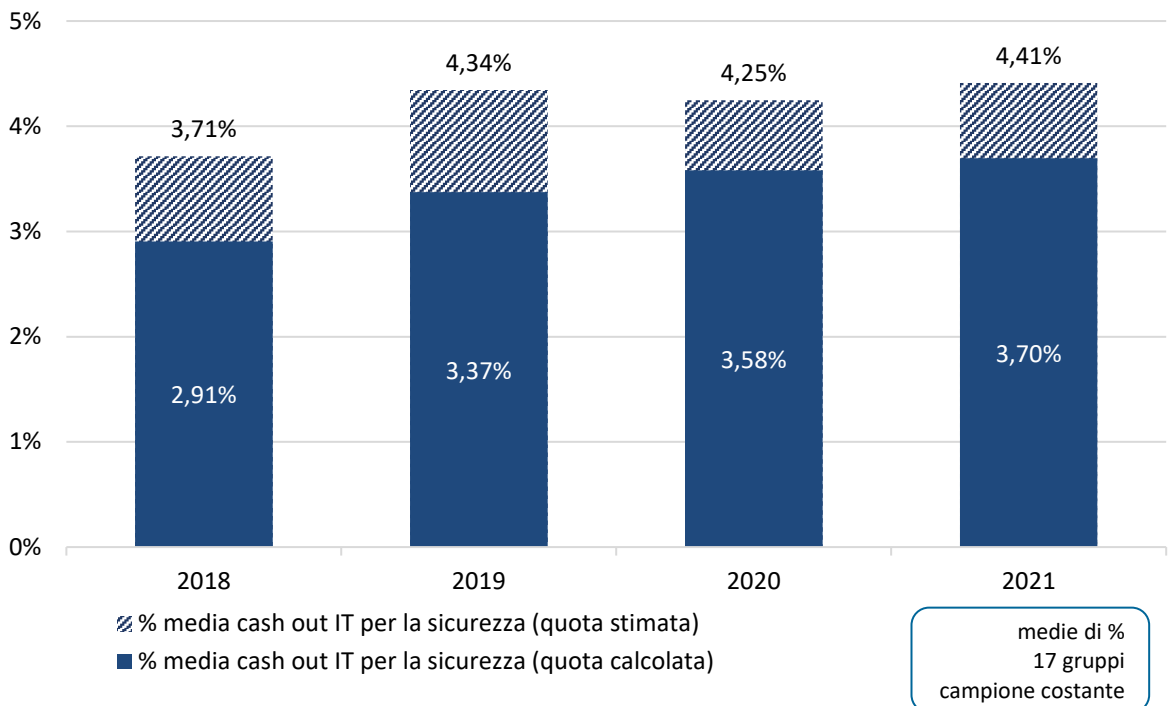
La Figura 19 riporta l'andamento dei costi IT (TCO e cash out) destinati alla protezione delle risorse IT nel quadriennio 2018-2021 a campione costante; si osserva un trend in aumento, meno marcato nell'ultimo anno.

**Figura 19 - Andamento 2018-2021 costi IT per la sicurezza**



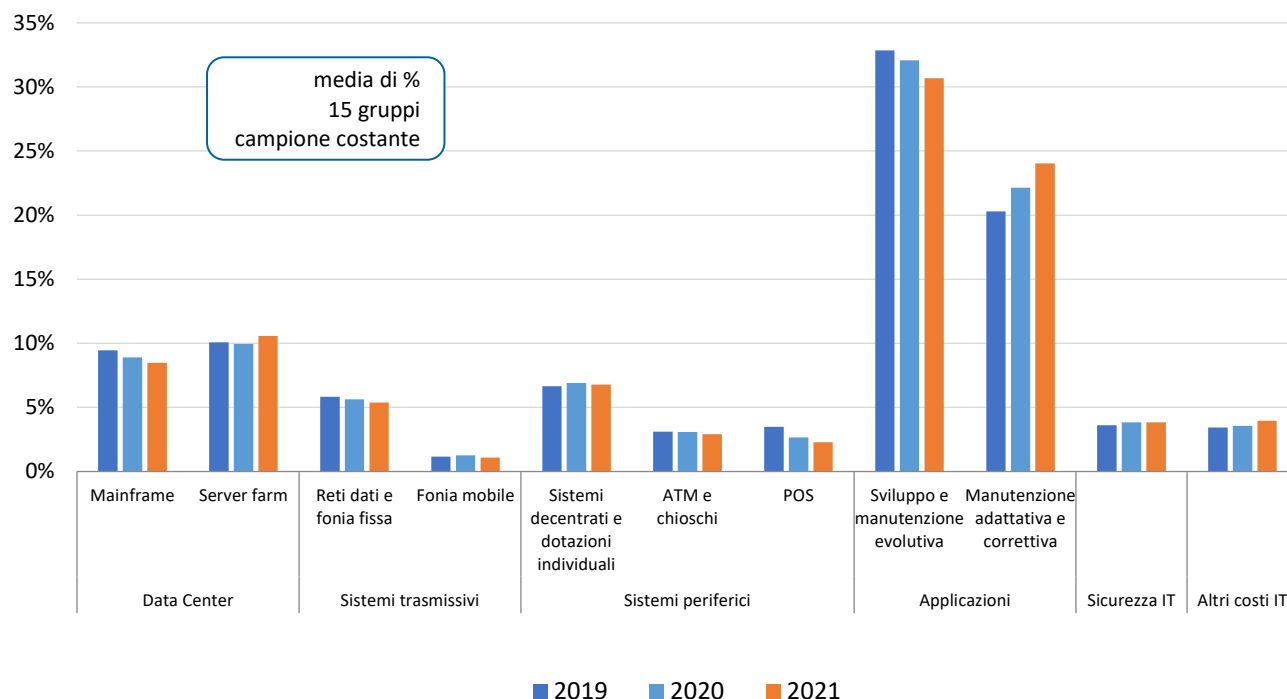
La Figura 20 mostra l'andamento del cash out IT per la sicurezza in valori percentuali, comprensivo della quota stimata.

**Figura 20 - Andamento 2018-2021 cash out IT per la sicurezza**



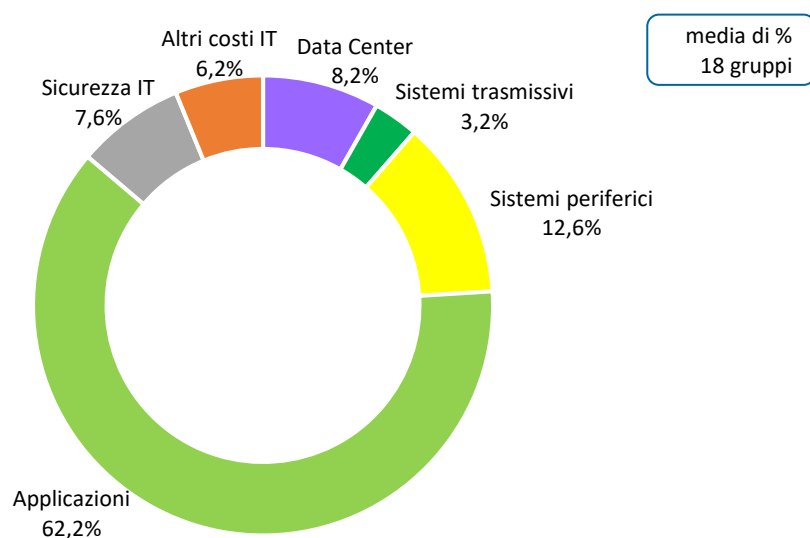
La Figura 21 riporta l'andamento del TCO per aree tematiche su un campione costante di 15 gruppi che hanno fornito i dati nel periodo 2019-2021. In particolare, nell'area applicazioni si osserva un trend in aumento per la Manutenzione adattativa e correttiva a fronte di una lieve diminuzione per lo Sviluppo e manutenzione evolutiva; emerge inoltre una leggera ma progressiva diminuzione per Mainframe, Reti dati e fonia fissa, ATM e chioschi, POS.

**Figura 21 - Andamento 2019-2021 del TCO per aree tematiche**



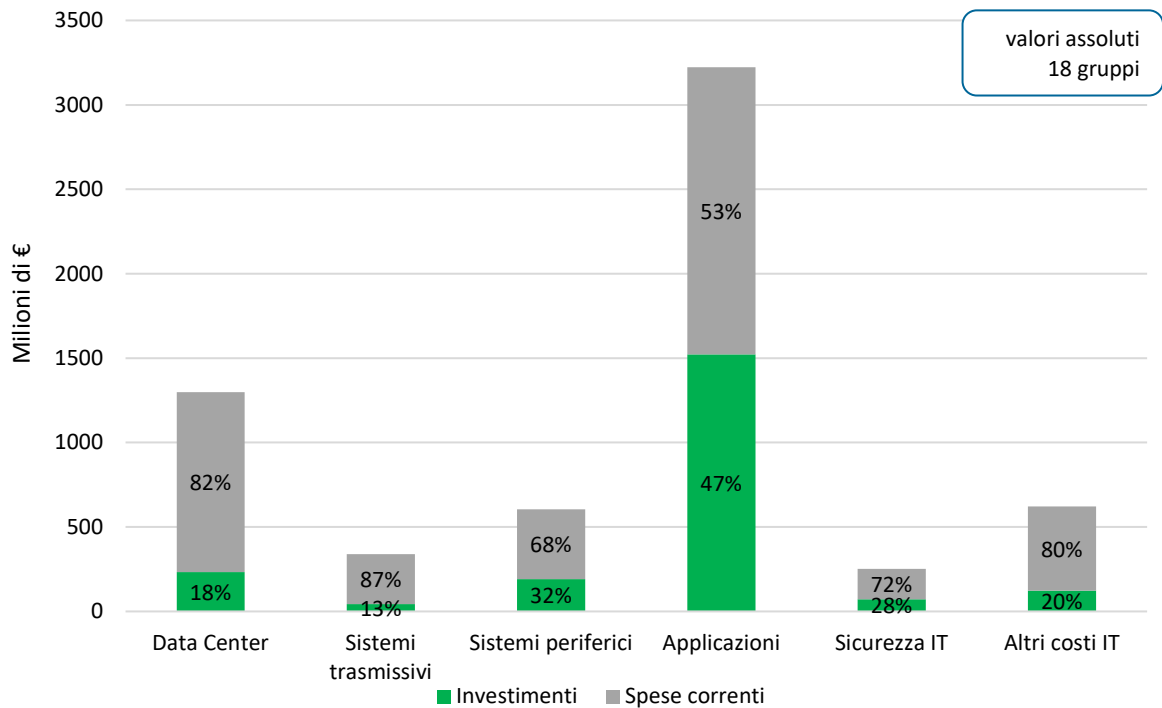
Nel 2021, gli investimenti IT hanno riguardato prevalentemente l'area Applicazioni (62,2%), seguita da Sistemi periferici (12,6%) e Data Center (8,2%); la Sicurezza IT ha assorbito il 7,6% (Figura 22).

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



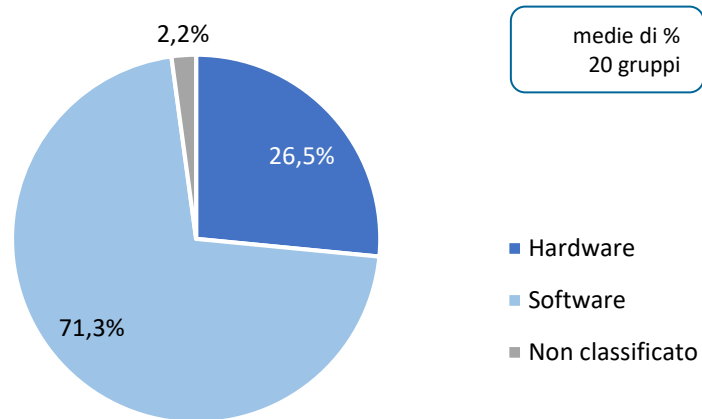
In tutte le aree tematiche le spese correnti prevalgono decisamente sugli investimenti, ad eccezione dell'area Applicazioni dove questi ultimi arrivano a rappresentare il 47% del cash out IT (Figura 23).

**Figura 23 - Cash out IT: spese correnti e investimenti per aree tematiche**

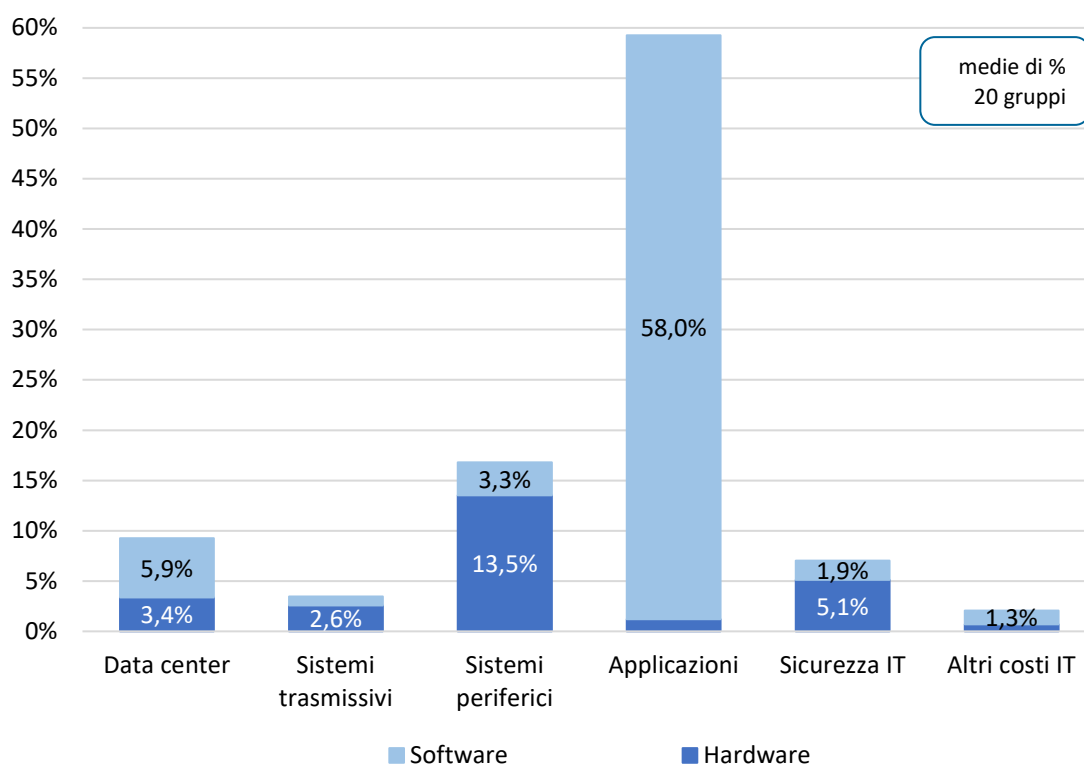


L'analisi sulla ripartizione degli investimenti tra Hardware e Software, indica che il 71,3% della spesa riguarda il Software e il 26,5% l'Hardware (Figura 24). Nella Figura 25 sono riportati gli investimenti, suddivisi tra Hardware e Software, per aree tematiche.

**Figura 24 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW**



**Figura 25 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW per aree tematiche**



Le analisi di ripartizione degli investimenti IT tra Hardware e Software riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale e per modello di sourcing IT sono riportate in Appendice (da Figura 104 a Figura 117).

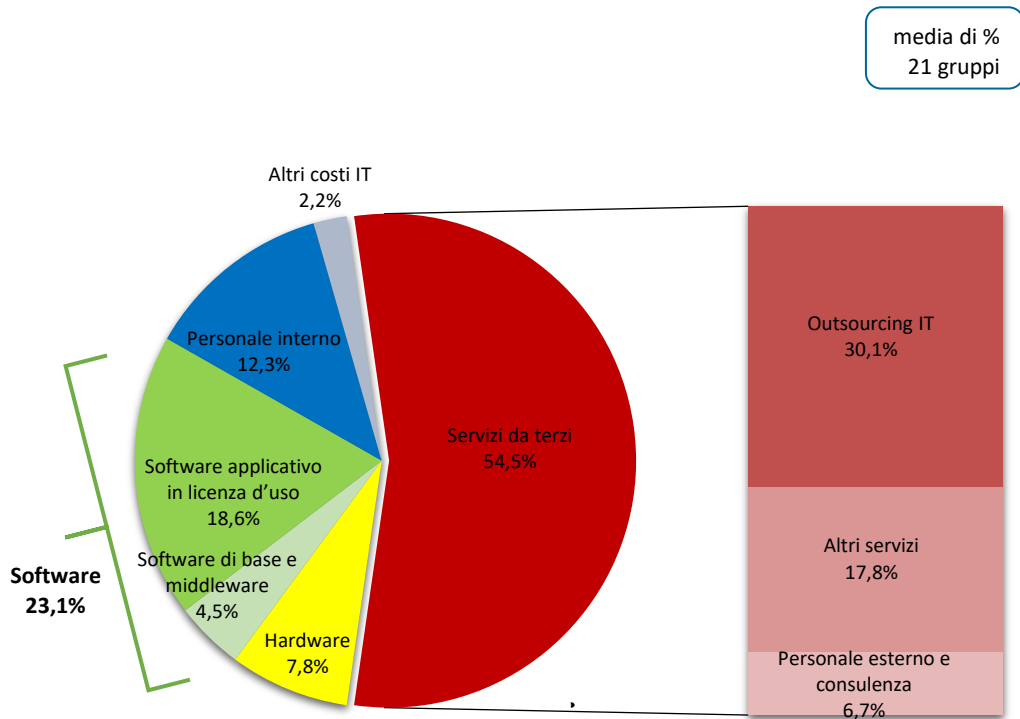
### 1.3 TCO per fattori produttivi

Il TCO dei 21 gruppi partecipanti, pari a 5.798 milioni di euro, ripartito per fattori produttivi, risulta per il 54,5% dedicato a Servizi ricevuti da terzi, suddivisi tra Outsourcing IT (30,1%), Personale esterno e consulenza (6,7%) e Altri servizi<sup>15</sup> (17,8%). Il Software rappresenta il 23,1% del TCO, ripartito tra Software di base e middleware (4,5%) e Software applicativo in licenza d’uso (18,6%); il Personale interno assorbe il 12,3% e l’Hardware il 7,8% (Figura 26).

<sup>15</sup> La voce “Altri servizi” comprende canoni, progetti chiavi in mano e servizio di Disaster Recovery.



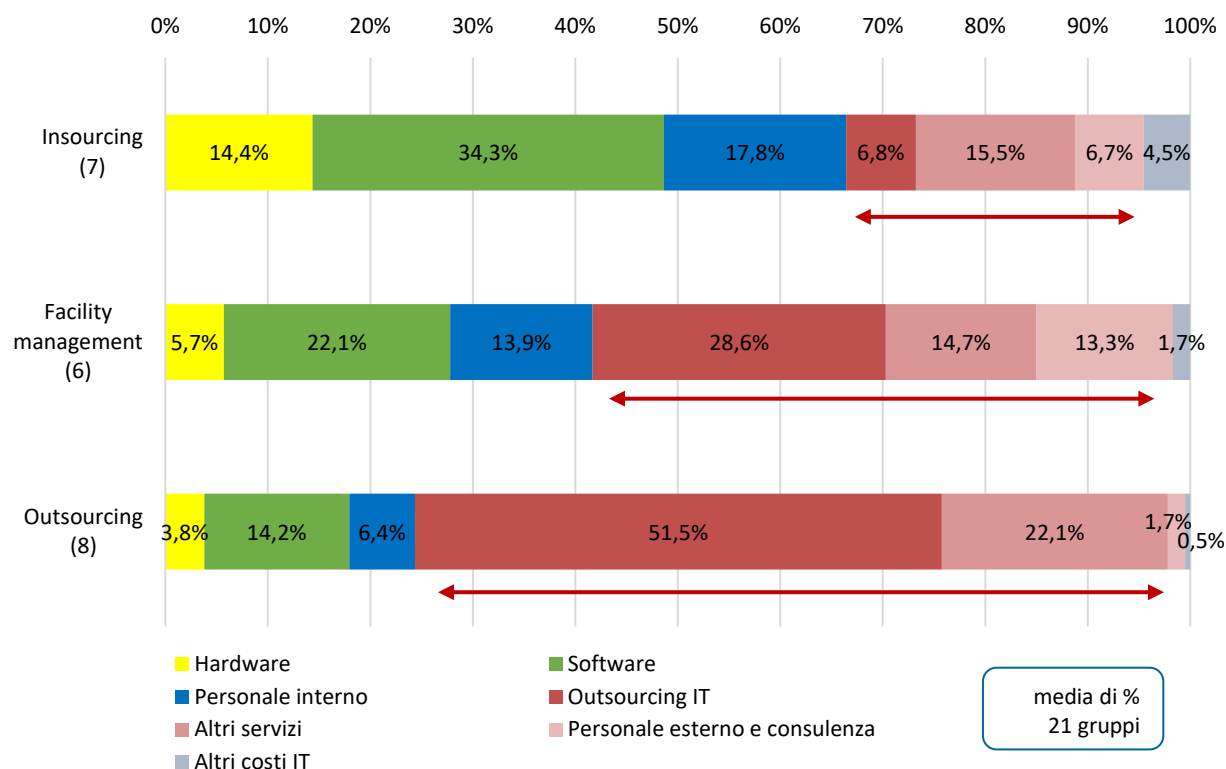
**Figura 26 - TCO per fattori produttivi**



In Appendice sono riportati i risultati dell'analisi del TCO per fattori produttivi per ogni classe dimensionale (da Figura 118 a Figura 121).

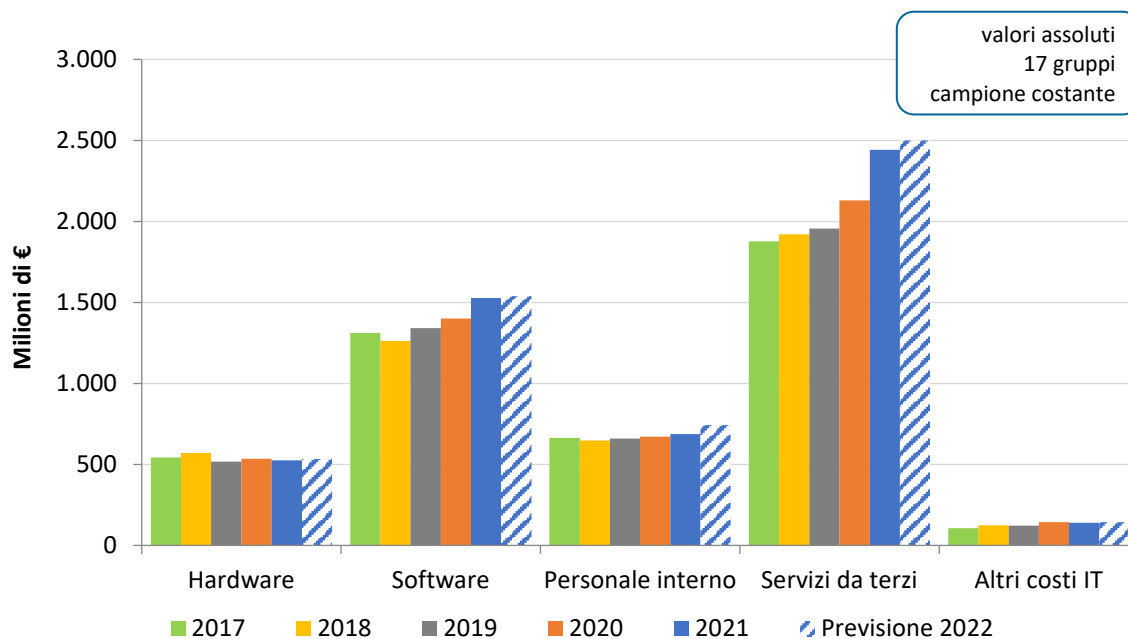
La ripartizione del TCO per modello di sourcing IT (Figura 27) mostra che la quota relativa ai costi per Servizi da terzi sale dal 29% dei gruppi in Insourcing al 56,6% di quelli in Facility Management fino ad arrivare al 75,3% per i gruppi in Outsourcing. Un andamento inverso si registra invece per Hardware, Software e Personale interno.

**Figura 27 - TCO per fattori produttivi per modello di sourcing IT**



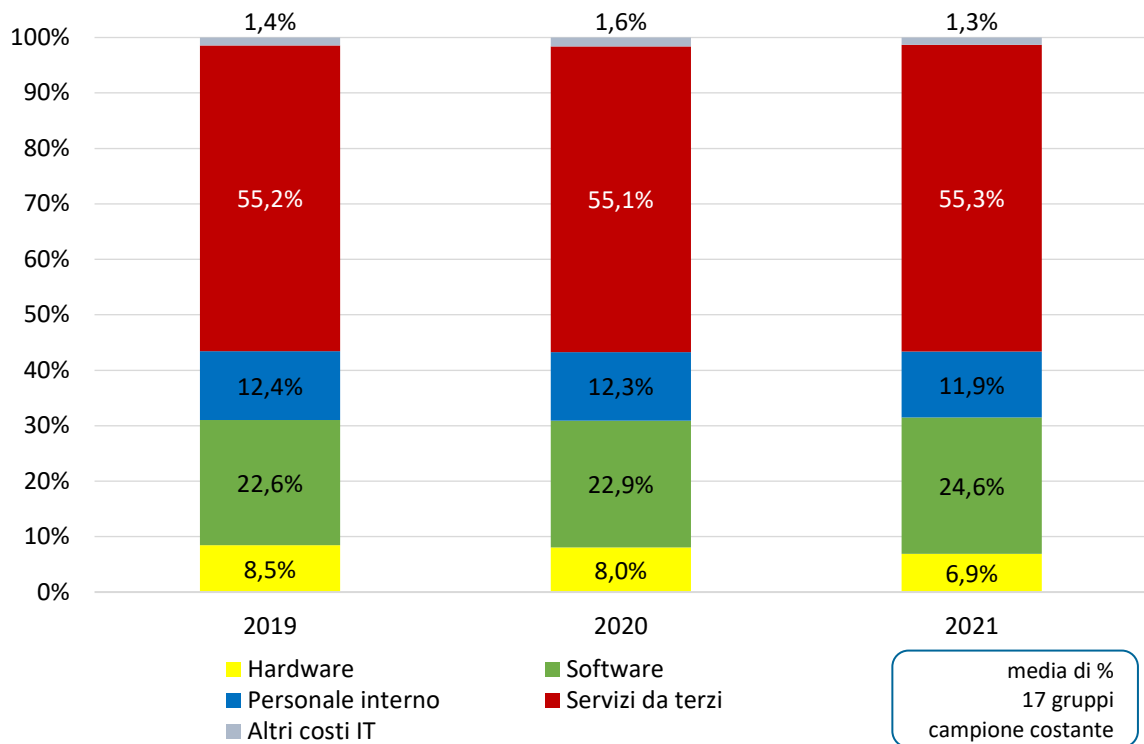
L'andamento del TCO (in valori assoluti) per fattori produttivi nel periodo 2017-2021, su un campione costante di 17 gruppi, mostra un trend in aumento per quasi tutti i fattori, particolarmente significativo nei Servizi da terzi, soprattutto nel 2021. Fa eccezione l'Hardware, che presenta un andamento stabile. Le previsioni per il 2022 indicano un trend in aumento per tutti gli ambiti (Figura 28).

**Figura 28 - Andamento 2017-2021 e previsione 2022 del TCO per fattori produttivi**



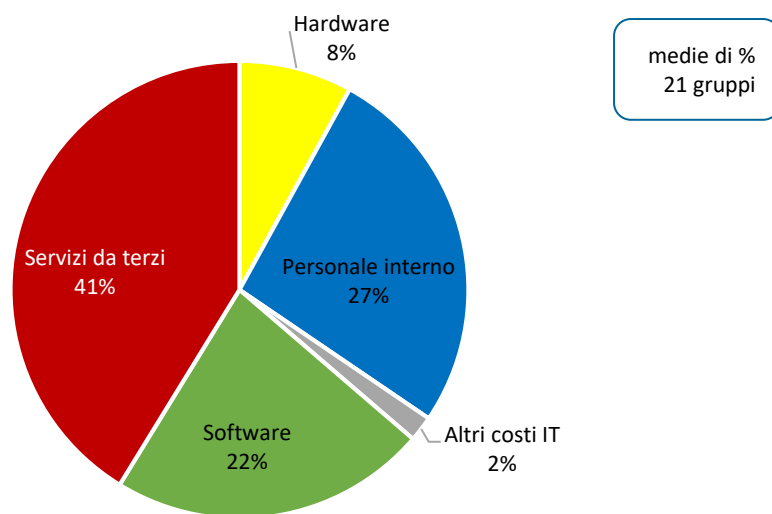
L'esame dell'andamento del TCO in percentuale, che consente di evidenziare i fattori produttivi che acquisiscono maggior rilievo, mostra che l'Hardware incide sempre meno sui costi totali (Figura 29).

**Figura 29 - Confronto 2019-2021 del TCO per fattori produttivi**



L'analisi della ripartizione del TCO fattori produttivi è stata effettuata anche con riferimento ai costi per la sicurezza IT. Nella Figura 30 si osserva che questi sono prevalentemente destinati a Servizi da terzi (41%), seguiti da Personale interno (27%), Software (22%) e Hardware (8%).

**Figura 30 - TCO per la sicurezza, per fattori produttivi**



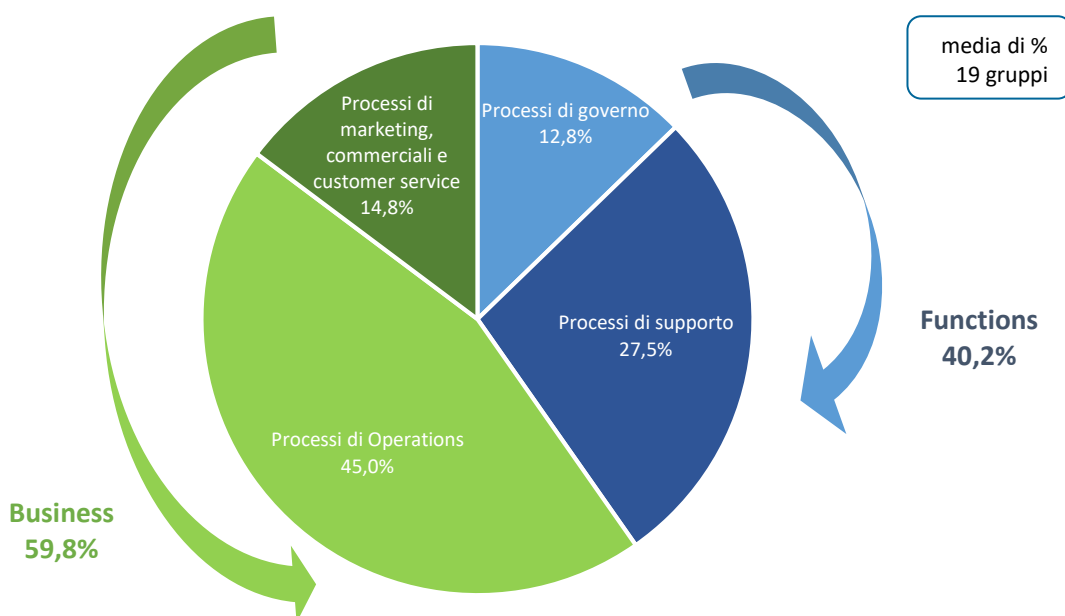
## 1.4 Cash out IT per aree funzionali e processi

L'analisi della ripartizione della spesa IT per processi fa riferimento alla "Tassonomia dei processi bancari ABI Lab - versione 4.0", che prevede una composizione dei processi articolata all'interno di quattro aree funzionali: Processi di governo, Processi di supporto, Processi di Operations, Processi di marketing, commerciali e customer service<sup>16</sup>.

Con riferimento al cash out IT per aree funzionali si osserva che, su un campione di 19 gruppi rispondenti, i Processi di Operations assorbono quasi la metà della spesa (45%); seguono i Processi di supporto (27,5%), i Processi di marketing, commerciali e customer service (14,8%) e i Processi di governo (12,8%) (Figura 31).

Le attività orientate al Business<sup>17</sup> assorbono il 59,8% del cash out IT e quelle dedicate al supporto funzionale, indicate come Functions<sup>18</sup>, si attestano al 40,2%. Il rapporto tra Business e Functions risulta sostanzialmente uguale a quello dell'anno precedente.

**Figura 31 - Cash out IT per aree funzionali**



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

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

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

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

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

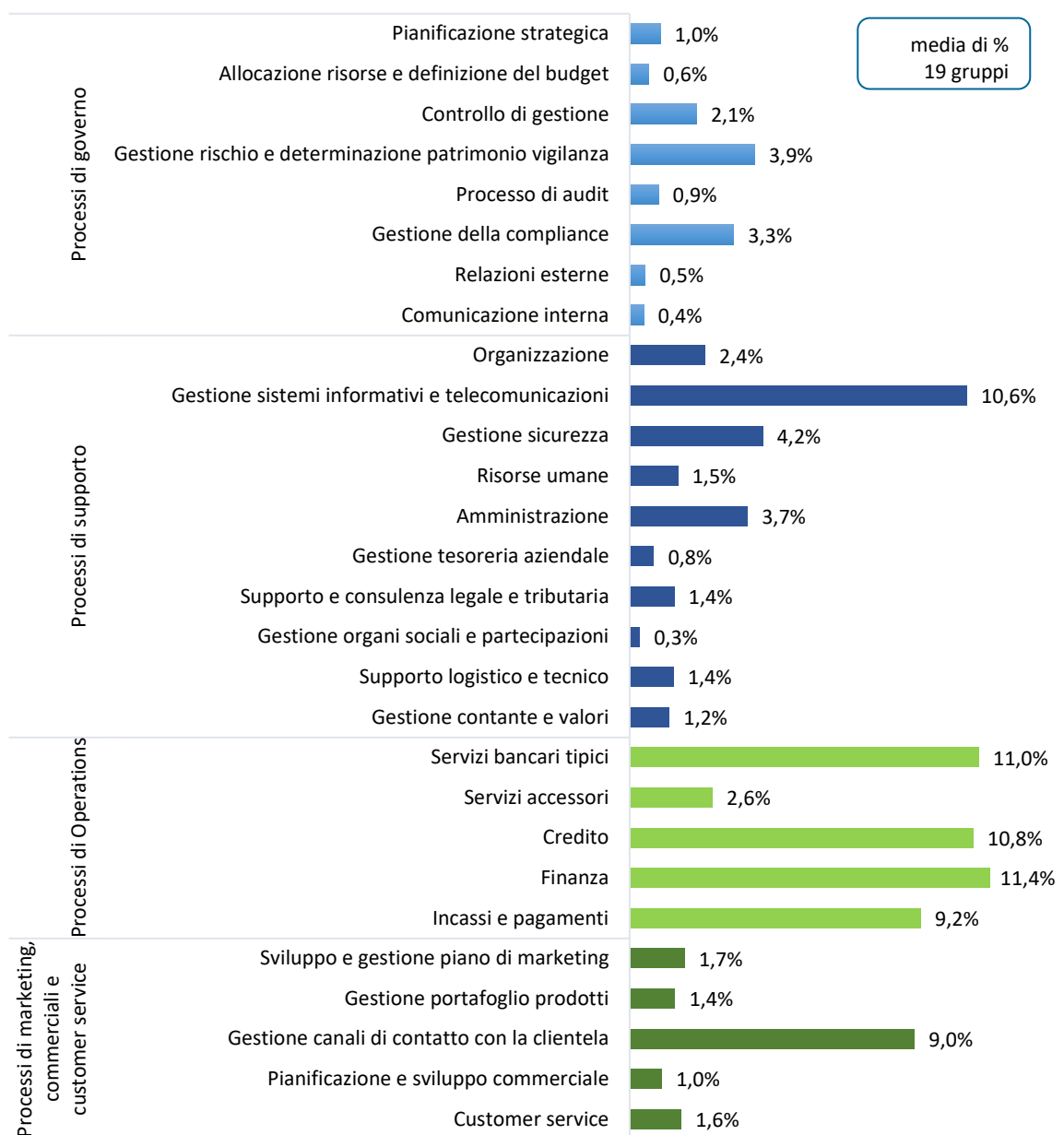
<sup>18</sup> L'ambito Functions è composto dalle aree funzionali "Processi di governo" e "Processi di supporto".

Analizzando la ripartizione del cash out IT distintamente tra i processi che compongono le aree funzionali (Figura 32), si rileva che quasi tutti i processi dell'area Operations raccolgono quote significative e che i tre processi che assorbono in assoluto la parte più elevata della spesa sono tutti in questa area: Finanza (11,4%), Servizi bancari tipici (11%) e Credito (10,8%).

Tra i Processi di marketing, commerciali e customer service si distingue, come negli anni passati, la Gestione dei canali di contatto con la clientela (9%), mentre tra i Processi di supporto emerge soprattutto la Gestione di sistemi informativi e telecomunicazioni (10,6%), seguita da Gestione sicurezza (4,2%); tra i Processi di governo rilevano Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di vigilanza (3,9%) e Gestione della compliance (3,3%).

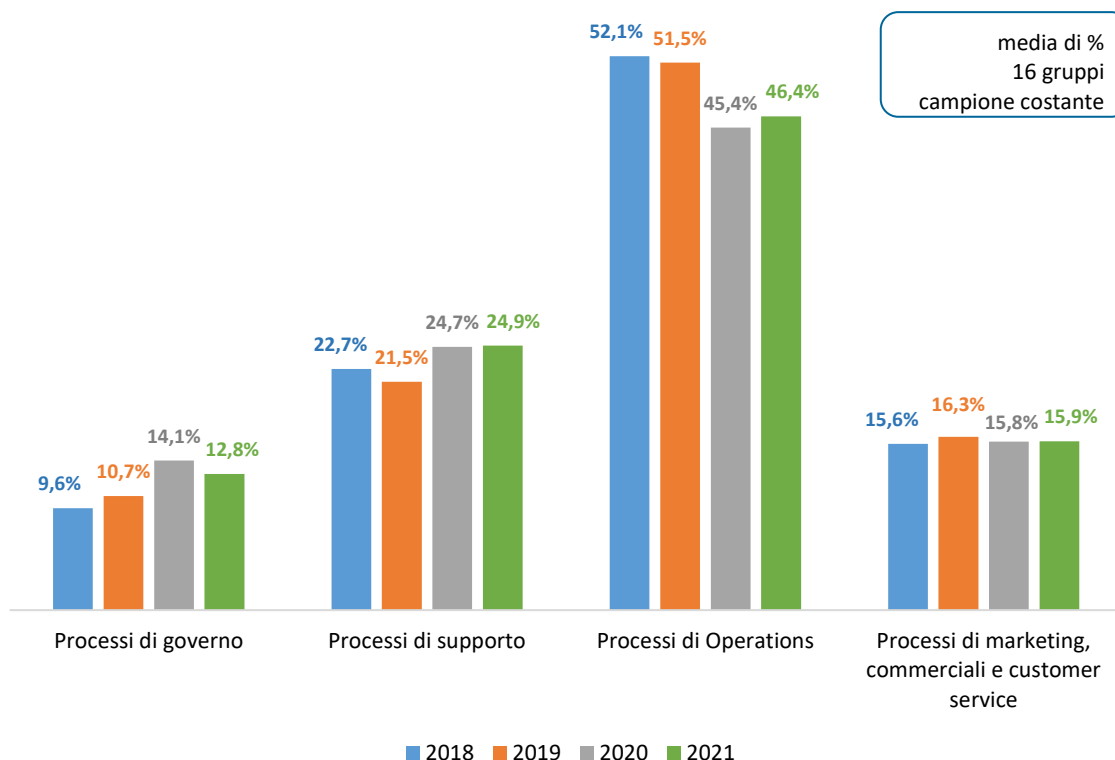
In Appendice sono riportate le analisi di ripartizione del cash out IT per processi riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale (da Figura 122 a Figura 127).

**Figura 32 - Cash out IT per processi**



L'andamento del cash out IT per aree funzionali nel quadriennio 2018-2021, con riferimento a un campione costante di 16 gruppi, mostra una leggera flessione nel 2021 per i Processi di governo e un leggero aumento per quelli di Operations; in entrambi i casi si inverte il trend registrato nei tre anni precedenti. Una sostanziale stabilità si osserva invece per gli ambiti che raccolgono i Processi di supporto e marketing, commerciali e customer service (Figura 33).

**Figura 33 - Andamento 2018-2021 del cash out IT per aree funzionali**



## 1.5 Cash out IT per Run e Change

La ripartizione del cash out IT tra il funzionamento corrente (Run) e il cambiamento (Change) indica che il 64,8% è stato impegnato per il Run, a fronte di un 35,2% per il Change (Figura 34).

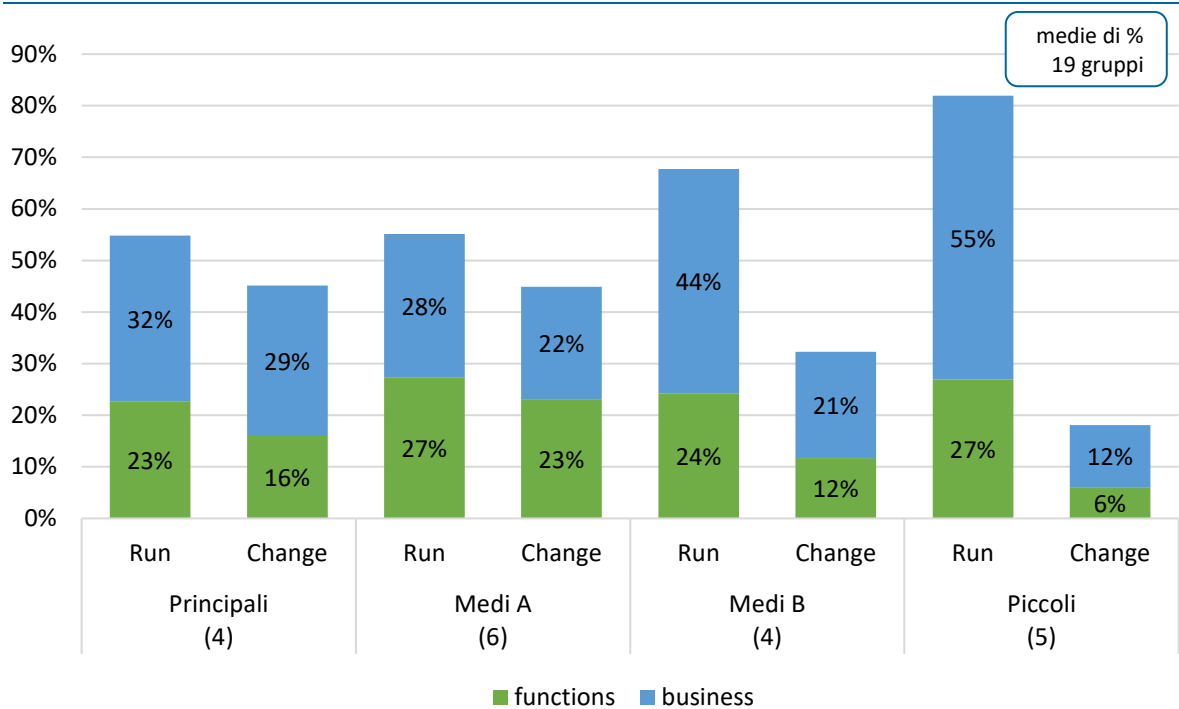
I Processi di supporto e di Operations sono quelli dove la gestione corrente pesa maggiormente: il cash out IT per il Run è infatti circa il doppio rispetto a quello destinato al Change. Un divario minore si osserva per i Processi di marketing, commerciali e customer service e ancora più piccolo per quelli di governo.

**Figura 34 - Cash out IT per processi e Run/Change**

				media di % 19 gruppi	
		<i>% cash out</i>	=	<i>Run</i>	+ <i>Change</i>
<b>Functions</b>	Processi di governo	12,7%	=	7,4%	+ 5,3%
	Processi di supporto	27,6%	=	18,2%	+ 9,4%
<b>Business</b>	Processi di Operations	45%	=	29,8%	+ 15,2%
	Processi di marketing, commerciali e customer service	14,7%	=	9,4%	+ 5,3%
<b>Totale</b>		100%	=	<b>64,8%</b>	+ <b>35,2%</b>

Il cash out IT dedicato al Run è inversamente proporzionale alla dimensione operativa dei gruppi, passando dal 55% dei gruppi Principali e Medi A, al 68% dei Medi B fino all'82% dei gruppi Piccoli (Figura 35).

**Figura 35 - Cash out IT per Run/Change per classe dimensionale**

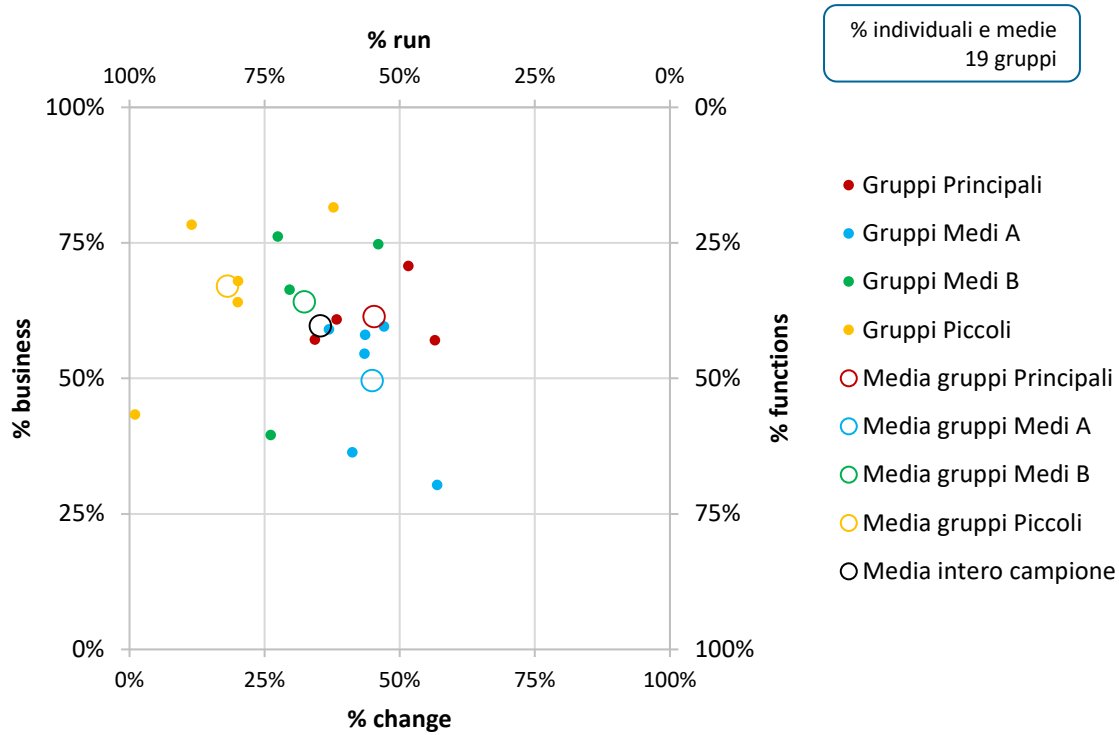


Per raffigurare il posizionamento individuale dei gruppi suddivisi per classe dimensionale, relativamente alla ripartizione del cash out IT tra Business/Functions e Run/Change, ciascun gruppo è stato collocato in un quadrato dove i lati orizzontali rappresentano le percentuali di Run e Change e i lati verticali quelle di Business e Functions (Figura 36).

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

Rispetto al 2020, pur in presenza di un campione diverso, si osserva una maggiore dispersione nella rappresentazione di alcuni gruppi posizionati nel settore dove l'attività di Functions è maggiore del 50%. L'indicazione dei valori medi, per ogni classe dimensionale e per l'intero campione, facilita la stima dello scostamento di ciascun gruppo sia rispetto alla media del peer group sia rispetto alla media complessiva.

**Figura 36 - Cash out IT per Business/Functions e Run/Change per classe dimensionale**



In Appendice sono riportate le due analisi precedenti effettuate per modello di sourcing IT (Figura 128 e Figura 129).



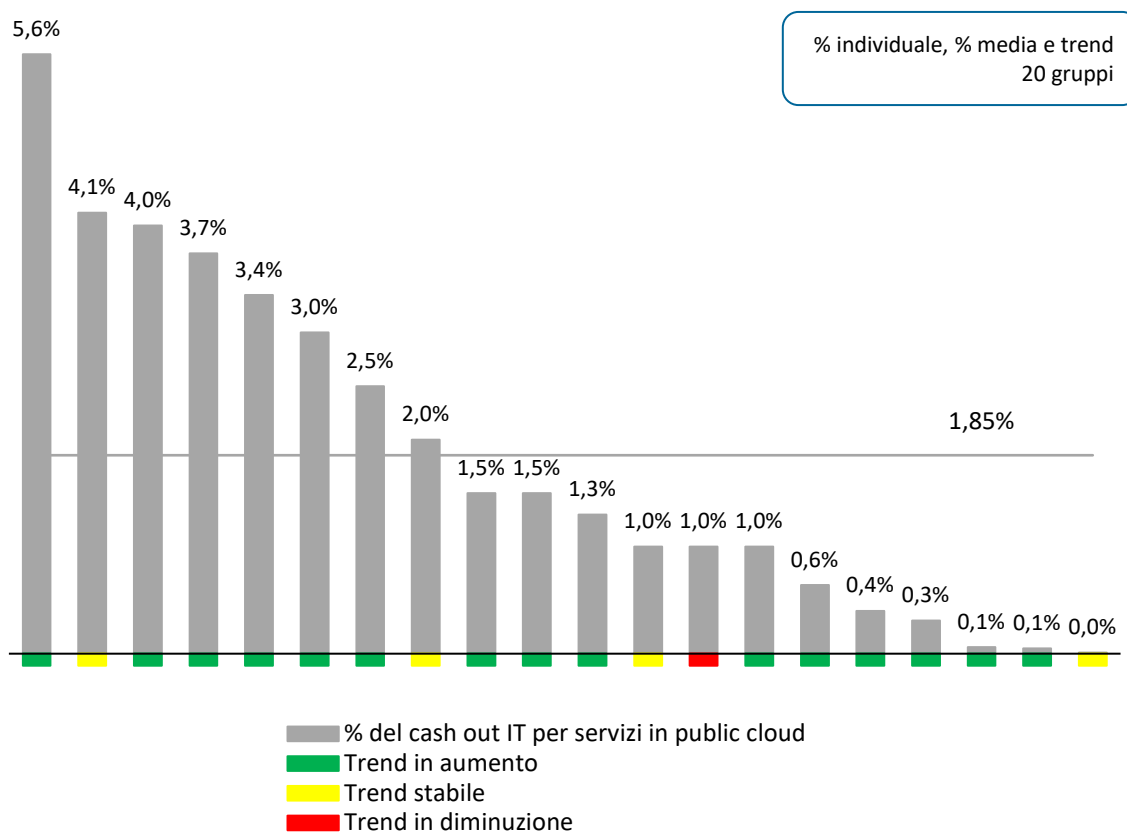
## 1.6 Cash out IT per il public cloud

Questa sezione analizza la spesa sostenuta dai gruppi bancari per la fruizione di servizi in public cloud rispetto al cash out IT complessivo.

Il grafico riportato in Figura 37 mostra, nelle barre in grigio, le percentuali individuali relative al 2021. I valori oscillano da una percentuale minima nulla a una massima del 5,6%. Mediamente la quota del cash out IT destinata al public cloud è pari all'1,85%. Il trend previsionale per il biennio 2022-2023 risulta in aumento per 15 gruppi su 20.

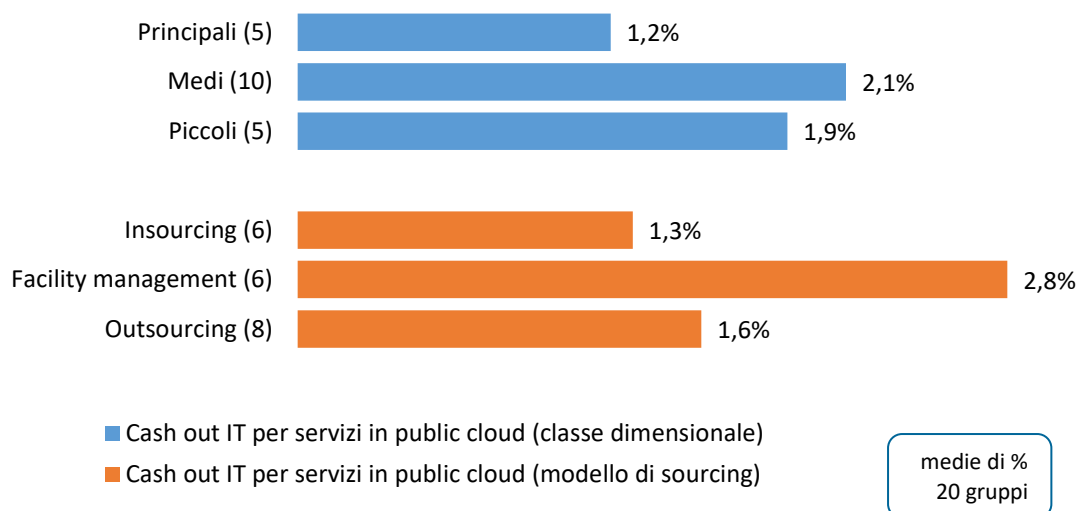
In valore assoluto, il cash out IT totale destinato dai gruppi alla fruizione di servizi in public cloud ammonta a 84,8 milioni di euro.

**Figura 37 - Cash out IT per servizi in public cloud - posizionamento individuale**



La Figura 38 aggrega le percentuali di cui sopra sia per classe dimensionale sia sulla base del modello di sourcing IT del gruppo. Mediamente, le quote maggiori del cash out IT per i servizi in public cloud sono sostenute dai gruppi Medi (2,1%) e dai gruppi in Facility Management (2,8%), considerando il modello di sourcing IT.

**Figura 38 - Cash out IT per servizi in public cloud per classe dimensionale e per modello di sourcing IT**

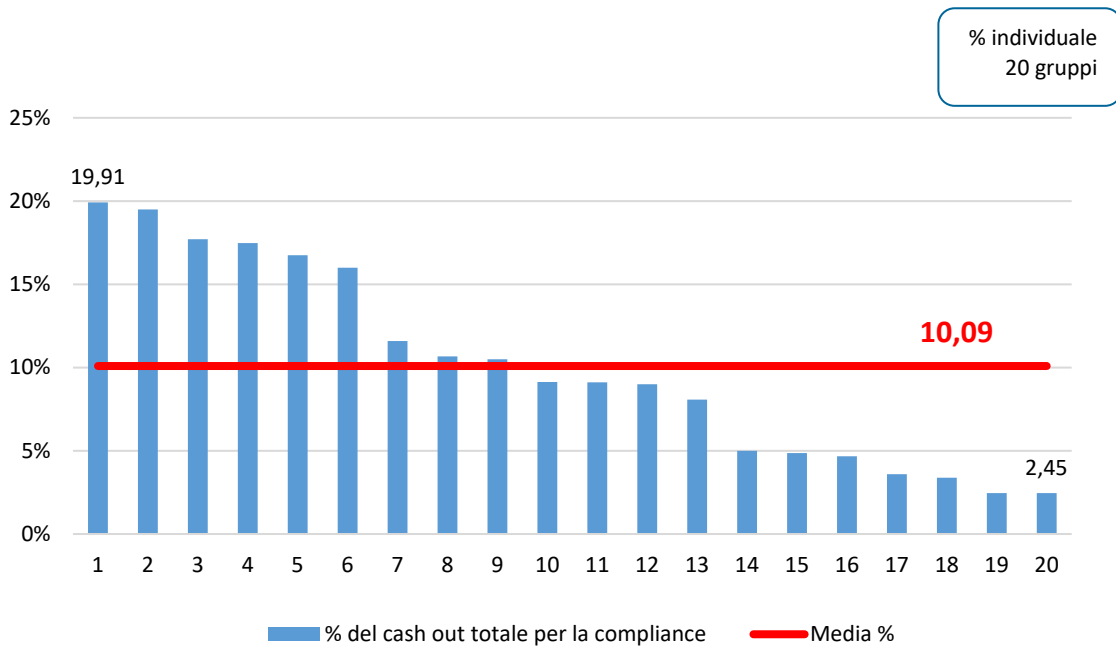


## 1.7 Cash out IT per la compliance

In questo paragrafo viene analizzata la spesa sostenuta nel 2021 per la compliance, ossia per gli interventi IT effettuati per soddisfare i requisiti della normativa nazionale, comunitaria e internazionale di riferimento, che impongono interventi obbligatori per il gruppo (esclusi gli interventi rivenienti da normative o policy interne al gruppo).

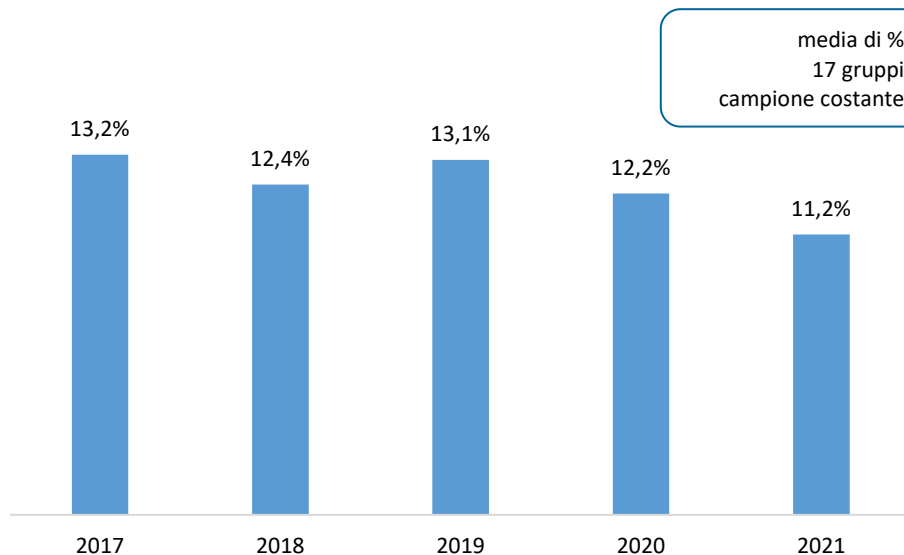
La Figura 39 riporta le percentuali individuali di cash out IT riservate da ognuno dei gruppi per interventi di compliance e la quota media risultante (10,09%); questa media è il risultato di situazioni molto diversificate da gruppo a gruppo, con valori variabili tra il 2,45% e il 19,91%. Tale variabilità, riscontrata anche nei precedenti esercizi, appare in parte riconducibile alle differenti modalità di imputazione dei costi di compliance adottate dai gruppi, al diverso periodo temporale di attuazione degli interventi, nonché, più in generale, alle difficoltà rilevate nell'isolare i costi di compliance nell'ambito della complessiva spesa IT.

**Figura 39 - Quote percentuali di cash out IT per la compliance**

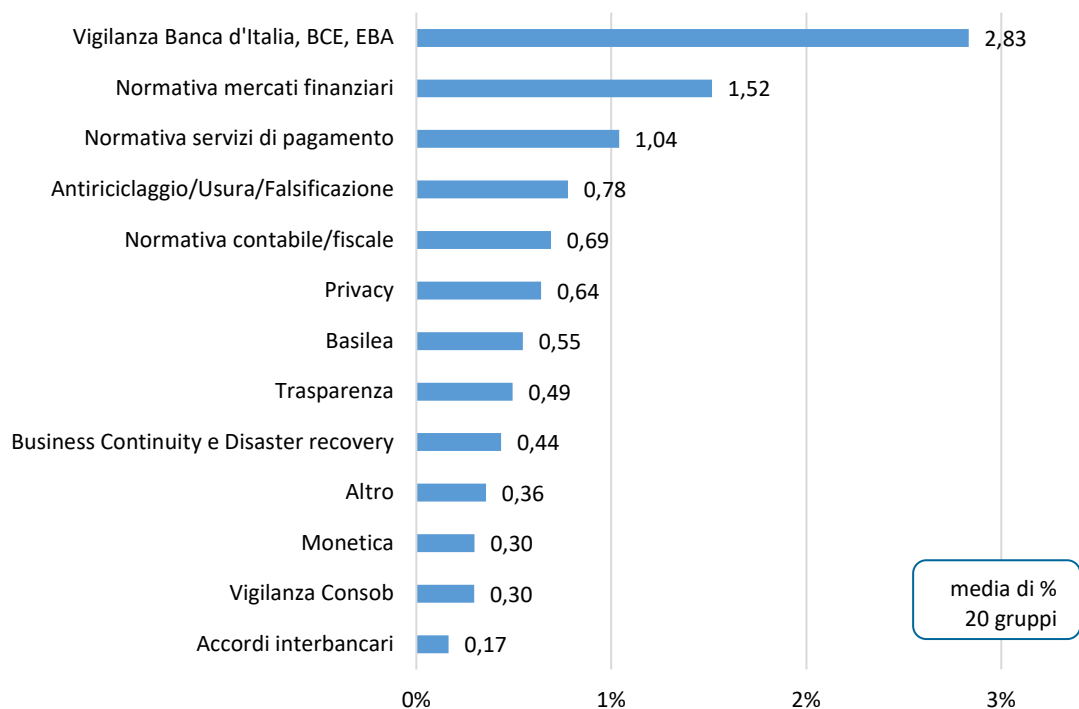


La Figura 40 mostra l'andamento del cash out IT per la compliance nel periodo 2017-2021 su un campione costante di 17 gruppi. Si osserva una leggera diminuzione negli anni, ad eccezione di un picco nel 2019.

**Figura 40 - Cash out IT per la compliance: andamento 2017-2021**



Analogamente alla rilevazione 2020, gli ambiti che hanno richiesto il maggiore impegno economico per gli adeguamenti alla normativa sono nell'ordine: Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA (2,83%), Normativa mercati finanziari (1,52%), Normativa servizi di pagamento (1,04%); gli altri ambiti si attestano tutti su percentuali sotto l'1% (Figura 41).

**Figura 41 - Ripartizione del cash out IT per interventi di compliance**


La stessa ripartizione è riportata nella Tabella 4 distinta per classe dimensionale dei gruppi. Tra i gruppi Principali e Medi risultano preminenti le attività connesse con Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA seguite da Normativa mercati finanziari, mentre per i gruppi Piccoli la quota maggiore è assorbita da Normativa servizi di pagamento.

**Tabella 4 - Cash out IT per interventi di compliance per classe dimensionale dei gruppi**

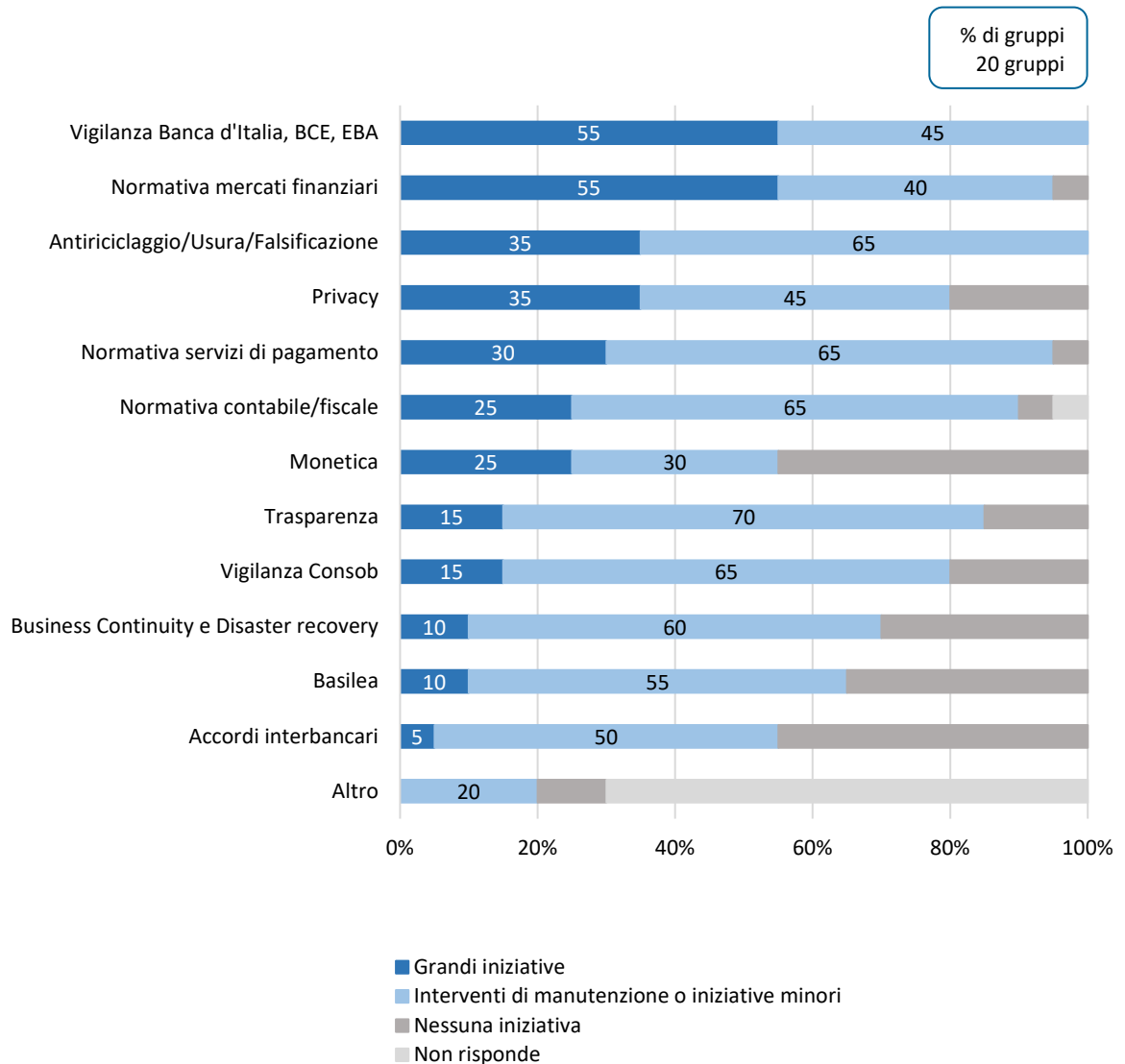
Ambito	Principali (5) (media di %)	Medi (10) (media di %)	Piccoli (5) (media di %)
Vigilanza Banca d'Italia, BCE, EBA	2,95	3,40	1,57
Normativa mercati finanziari	1,82	1,41	1,42
Normativa servizi di pagamento	0,81	0,87	1,61
Antiriciclaggio/Usura/Falsificazione	0,83	0,72	0,84
Normativa contabile/fiscale	0,76	0,67	0,66
Privacy	0,75	0,60	0,61
Basilea	1,20	0,43	0,12
Trasparenza	0,44	0,57	0,40
Business Continuity e Disaster Recovery	0,29	0,11	1,24
Altro	0,34	0,54	0,00
Monetica	0,15	0,18	0,68
Vigilanza Consob	0,32	0,31	0,25
Accordi interbancari	0,06	0,09	0,41

A completamento dell'analisi sulla compliance, viene rilevata la dimensione delle iniziative progettuali intraprese nel 2021 nei vari ambiti normativi, per identificare quelli nei quali si sono concentrate le iniziative progettuali più rilevanti in termini di cash out IT.

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

Quasi tutti gli ambiti risultano coinvolti da una intensa attività progettuale caratterizzata prevalentemente da interventi di manutenzione o da iniziative minori. Grandi iniziative progettuali sono segnalate da oltre la metà dei gruppi per Vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA e Normativa mercati finanziari (Figura 42).

**Figura 42 - Iniziative progettuali per interventi di compliance**



Le analisi sulle iniziative progettuali per interventi di compliance riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale sono riportate in Appendice (da Figura 130 a Figura 132).

## 1.8 Indicatori di costo IT

Questo paragrafo riporta gli indicatori calcolati rapportando i costi IT alle principali grandezze di conto economico e operative. Essi sono stati elaborati per un campione costante di 17 gruppi che hanno partecipato alla Rilevazione nell'ultimo triennio (Tabella 5), per classe dimensionale (da Tabella 6 a Tabella 10) e per modello di sourcing IT (da Tabella 11 a Tabella 13).

Per le voci "costi IT"<sup>19</sup>, "cash out IT"<sup>20</sup>, "investimenti IT"<sup>21</sup>, "ammortamenti IT"<sup>22</sup> e "numero dipendenti"<sup>23</sup> sono utilizzati i valori segnalati dai gruppi nel questionario; anche i valori "totale attivo", "costi operativi", "margine di intermediazione", "utile netto di esercizio" e "risultato di gestione"<sup>24</sup> sono segnalati dai gruppi nel questionario e fanno riferimento ai valori di bilancio riclassificato. Le voci "numero di sportelli"<sup>25</sup>, "numero dei rapporti di impieghi e depositi"<sup>26</sup> e "prodotto bancario lordo"<sup>27</sup> sono ricavate dalle segnalazioni di matrice dei conti individuale effettuate dalle componenti bancarie del gruppo residenti in Italia.

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

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

La Figura 43 contiene la rappresentazione grafica di alcuni indicatori medi tra quelli ricompresi nella Tabella 5.

---

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

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

<sup>21</sup> Somma degli investimenti in Hardware e Software.

<sup>22</sup> Quota degli ammortamenti a valere sul TCO.

<sup>23</sup> Media dei valori mensili dell'anno. Sono esclusi i dipendenti IT.

<sup>24</sup> Differenza tra "margine di intermediazione" e "costi operativi".

<sup>25</sup> Media dei valori trimestrali dell'anno presi dall'archivio SIOTEC della Banca d'Italia.

<sup>26</sup> Aggregato costituito dalla somma delle voci "impieghi: numero dei rapporti" e "depositi: numero dei rapporti".

<sup>27</sup> Aggregato costituito dalla somma delle voci "raccolta diretta", "raccolta indiretta" e "impieghi totali".

**Figura 43 - Andamento indicatori a campione costante (estratto da Tabella 5)**

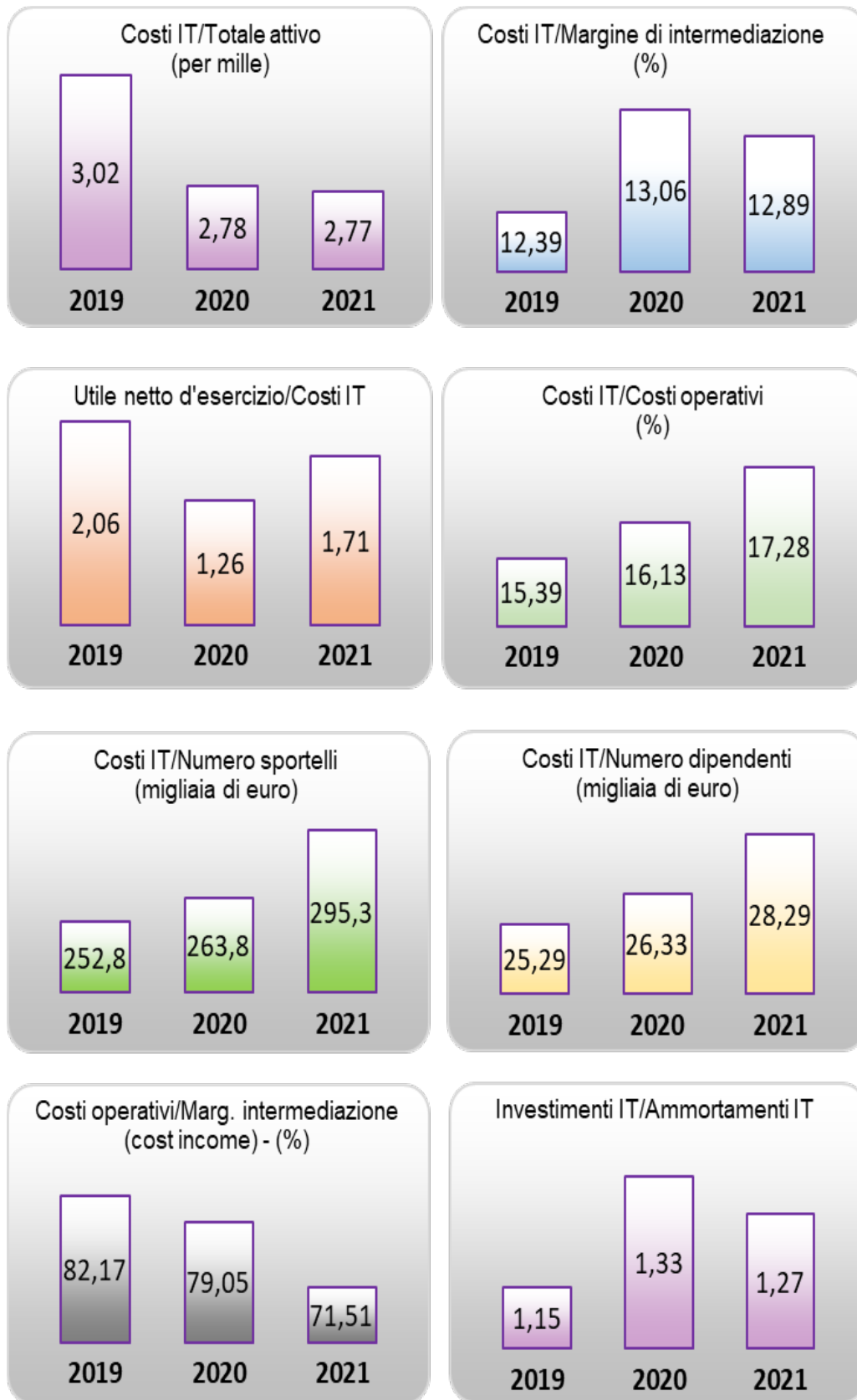


Tabella 5 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: campione costante di 17 gruppi

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Costi IT/Totale attivo (per mille)	3,02	2,78	2,77	0,57	0,57	0,41	2,36	2,23	2,34
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	12,39	13,06	12,89	0,54	0,54	0,41	9,85	11,18	12,19
Costi IT/Risultato di gestione (%)	33,12	42,32	47,19	0,58	0,67	0,72	28,05	32,76	40,44
Costi IT/Costi operativi (%)	15,39	16,13	17,28	0,33	0,29	0,23	13,72	14,33	16,45
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	252,77	263,77	295,25	0,61	0,61	0,52	188,94	193,92	213,19
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	25,29	26,33	28,29	0,60	0,57	0,50	18,03	21,03	24,56
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	6,36	6,54	6,88	0,28	0,26	0,25	5,65	6,08	6,42
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,42	1,42	1,39	0,61	0,59	0,44	1,10	1,09	1,24
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,15	1,33	1,27	0,58	0,41	0,34	1,15	1,19	1,17
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	13,04	14,13	13,78	0,51	0,50	0,40	11,10	12,39	12,55
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	26,05	28,16	30,09	0,50	0,50	0,46	21,09	23,14	26,77
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,52	2,20	2,22	0,26	0,29	0,26	2,53	1,92	2,00
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,79	0,68	0,77	0,47	0,51	0,58	0,79	0,66	0,74
Utile netto d'esercizio/Costi IT	2,06	1,26	1,71	0,77	0,90	0,86	1,60	0,91	1,33
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,95	1,69	1,56	0,33	0,31	0,40	1,87	1,64	1,57
Costi operativi/Margine d'intermediazione (cost income) (%)	82,17	79,05	71,51	0,49	0,29	0,36	72,61	73,99	71,91
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	16,84	16,65	17,02	0,46	0,49	0,57	14,81	14,44	15,18
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,74	9,89	10,62	0,39	0,36	0,39	7,56	8,66	9,71
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	93,35	104,84	116,17	0,58	0,53	0,53	78,66	89,35	102,70

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



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

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,09	1,78	2,04	0,05	0,22	0,26	2,05	1,77	1,98
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,91	9,51	9,78	0,18	0,31	0,27	8,66	9,83	10,22
Costi IT/Risultato di gestione (%)	30,86	47,75	32,91	0,29	0,55	0,56	28,29	35,77	35,12
Costi IT/Costi operativi (%)	13,09	12,66	14,49	0,28	0,39	0,36	12,08	11,47	14,57
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	231,27	223,86	267,19	0,35	0,50	0,56	192,40	196,67	210,16
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	17,18	17,38	19,84	0,27	0,41	0,38	14,79	14,32	19,34
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	5,56	5,57	6,18	0,20	0,29	0,27	5,44	5,58	6,17
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,01	1,00	1,12	0,18	0,27	0,26	0,96	1,05	1,09
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,32	1,44	1,38	0,32	0,32	0,25	1,42	1,23	1,47
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	9,61	10,28	10,72	0,20	0,33	0,30	9,23	9,74	10,48
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	18,75	18,91	21,93	0,31	0,45	0,42	17,12	14,84	20,24
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,39	1,93	2,12	0,14	0,15	0,15	2,53	1,92	2,03
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,72	0,45	0,83	0,25	0,41	0,65	0,72	0,43	0,66
Utile netto d'esercizio/Costi IT	2,19	0,78	1,54	0,67	0,72	0,31	2,06	0,94	1,60
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,67	1,49	1,29	0,21	0,20	0,50	1,78	1,55	1,52
Costi operativi/Margine d'intermediazione (cost income) (%)	69,58	76,74	59,94	0,12	0,13	0,46	71,70	77,46	67,98
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	17,62	17,08	15,64	0,23	0,26	0,62	16,67	16,91	15,66
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,21	9,56	9,66	0,24	0,26	0,26	7,28	9,26	9,04
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	110,67	119,69	128,13	0,34	0,33	0,45	94,35	110,87	114,10

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

**Tabella 7 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 10 gruppi Medi**

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Costi IT/Totale attivo (per mille)	3,31	2,92	3,14	0,60	0,65	0,43	2,58	2,45	3,01
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	13,93	13,45	14,11	0,60	0,68	0,49	10,51	10,07	13,32
Costi IT/Risultato di gestione (%)	28,10	25,68	49,93	0,39	0,39	0,84	26,01	29,94	40,29
Costi IT/Costi operativi (%)	16,28	16,31	17,84	0,37	0,37	0,26	15,12	15,12	18,19
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	291,24	278,27	312,03	0,66	0,72	0,58	205,31	198,31	253,89
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	30,03	28,89	32,71	0,61	0,64	0,52	21,95	21,03	26,79
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	6,88	6,47	6,81	0,39	0,38	0,35	6,34	6,08	6,78
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,71	1,58	1,51	0,61	0,65	0,51	1,23	1,26	1,25
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,28	1,25	1,17	0,56	0,43	0,41	1,15	1,09	1,13
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	14,61	14,46	15,27	0,53	0,59	0,44	11,37	12,14	13,79
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	30,49	30,69	34,96	0,48	0,52	0,44	24,17	24,44	32,19
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,54	2,35	2,38	0,28	0,28	0,29	2,71	2,46	2,47
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,91	0,86	0,83	0,47	0,41	0,48	0,89	0,81	0,77
Utile netto d'esercizio/Costi IT	2,36	2,15	2,09	0,78	0,55	0,92	1,74	2,01	1,46
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,02	1,72	1,77	0,31	0,29	0,33	1,88	1,68	1,59
Costi operativi/Margine d'intermediazione ( <i>cost income</i> ) (%)	88,79	77,79	76,96	0,58	0,37	0,31	71,98	68,14	70,49
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	18,56	17,13	18,26	0,51	0,57	0,58	14,80	13,72	15,26
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	9,40	10,20	11,09	0,42	0,39	0,46	7,32	8,38	9,61
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	98,33	103,46	109,15	0,66	0,61	0,65	77,20	85,42	102,31

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

**Tabella 8 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Medi A**

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,59	2,12	2,38	0,19	0,29	0,33	2,56	2,08	2,23
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,51	8,99	10,20	0,20	0,33	0,34	9,61	9,58	11,21
Costi IT/Risultato di gestione (%)	28,12	25,09	29,24	0,42	0,42	0,53	25,30	30,12	28,90
Costi IT/Costi operativi (%)	15,37	14,41	16,53	0,18	0,29	0,26	15,12	15,12	18,19
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	280,60	258,15	293,81	0,48	0,63	0,59	218,28	211,95	256,09
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	24,39	22,96	26,15	0,31	0,41	0,34	21,95	21,03	26,79
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	6,67	6,23	6,76	0,44	0,47	0,43	6,34	5,72	6,54
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,27	1,12	1,16	0,27	0,33	0,28	1,16	1,09	1,18
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,22	1,35	1,24	0,19	0,37	0,40	1,15	1,19	1,13
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	10,22	10,19	10,94	0,23	0,26	0,27	10,51	10,39	11,64
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	25,89	25,72	28,35	0,28	0,32	0,32	24,17	24,44	28,43
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,77	2,44	2,42	0,14	0,21	0,23	2,88	2,53	2,47
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,04	0,94	0,95	0,36	0,38	0,41	0,99	0,81	0,85
Utile netto d'esercizio/Costi IT	2,11	1,88	2,07	0,80	0,64	0,76	1,74	1,40	1,90
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,73	1,50	1,47	0,24	0,19	0,26	1,70	1,58	1,54
Costi operativi/Margine d'intermediazione ( <i>cost income</i> ) (%)	62,29	62,08	61,16	0,18	0,12	0,17	61,90	63,75	64,30
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	19,16	17,73	18,25	0,58	0,62	0,68	14,42	14,01	13,38
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	9,98	11,01	11,80	0,47	0,39	0,45	7,81	8,66	10,05
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	114,97	118,86	127,24	0,66	0,59	0,63	87,58	94,27	114,73

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

**Tabella 9 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 4 gruppi Medi B**

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Costi IT/Totale attivo (per mille)	4,38	4,33	4,28	0,68	0,62	0,29	3,46	3,54	4,03
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	20,57	21,26	19,98	0,49	0,54	0,33	21,32	20,38	18,50
Costi IT/Risultato di gestione (%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costi IT/Costi operativi (%)	17,65	19,63	19,79	0,54	0,40	0,25	17,66	19,46	19,27
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	312,53	325,22	348,45	1,02	0,97	0,66	138,05	146,93	253,89
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	38,49	39,27	42,55	0,71	0,68	0,54	37,28	37,85	41,35
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	7,20	6,90	6,89	0,39	0,24	0,23	7,33	6,72	6,78
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	2,38	2,37	2,03	0,61	0,58	0,49	2,00	2,00	1,93
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,37	1,07	1,08	0,87	0,60	0,48	1,03	0,93	1,23
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	21,20	21,93	21,75	0,41	0,48	0,24	22,92	21,80	19,82
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	37,39	39,40	44,88	0,57	0,60	0,42	38,44	39,43	44,19
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,20	2,18	2,33	0,44	0,44	0,42	2,01	2,09	2,42
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utile netto d'esercizio/Costi IT	-	-	2,14	-	-	1,37	-	-	0,70
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,47	2,11	2,22	0,28	0,28	0,27	2,45	1,91	2,34
Costi operativi/Margine d'intermediazione ( <i>cost income</i> ) (%)	128,53	105,28	100,66	0,51	0,30	0,18	111,66	103,65	100,39
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	17,35	15,75	18,27	0,39	0,51	0,43	14,80	11,69	15,97
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,54	8,79	10,02	0,37	0,39	0,55	7,32	7,63	8,29
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	65,06	67,52	72,97	0,24	0,24	0,35	66,14	66,57	58,55

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

Tabella 10 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Piccoli

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Costi IT/Totale attivo (per mille)	3,07	2,62	2,20	0,56	0,41	0,13	2,35	2,23	2,15
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	10,90	11,01	9,54	0,29	0,20	0,17	10,04	10,71	8,94
Costi IT/Risultato di gestione (%)	45,46	59,06	36,80	0,81	0,68	0,84	29,96	33,51	23,68
Costi IT/Costi operativi (%)	14,46	14,65	14,47	0,16	0,14	0,12	14,26	15,74	14,05
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	159,68	157,10	167,34	0,33	0,27	0,17	144,27	133,91	164,85
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	18,82	19,86	20,48	0,18	0,15	0,16	17,87	19,62	19,41
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	5,47	6,28	6,38	0,22	0,21	0,22	5,39	5,62	5,98
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,05	1,13	1,32	0,07	0,20	0,29	1,04	1,09	1,37
Investimenti IT/Ammortamenti IT	0,71	1,51	1,34	0,70	0,40	0,27	0,58	1,72	1,17
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	11,60	12,62	9,79	0,44	0,40	0,17	9,70	11,58	9,44
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	19,86	22,59	21,03	0,34	0,33	0,18	17,45	20,12	19,97
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,71	2,34	2,36	0,28	0,24	0,22	2,53	2,27	2,40
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,64	0,56	0,82	0,53	0,41	0,45	0,63	0,66	0,84
Utile netto d'esercizio/Costi IT	1,00	0,70	1,40	0,41	0,33	0,46	1,07	0,59	1,32
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,07	1,78	1,54	0,41	0,33	0,19	1,86	1,59	1,59
Costi operativi/Margine d'intermediazione ( <i>cost income</i> ) (%)	75,18	75,28	66,33	0,20	0,16	0,18	79,14	73,99	60,98
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	11,05	10,72	11,73	0,27	0,20	0,21	11,40	10,64	11,90
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,93	8,17	9,46	0,30	0,26	0,22	7,14	8,28	8,68
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	56,13	62,14	76,45	0,22	0,12	0,16	56,82	62,03	75,00

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

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

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,68	2,11	2,26	0,50	0,52	0,47	2,09	1,94	1,77
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,44	8,83	9,31	0,28	0,38	0,33	8,66	9,06	9,07
Costi IT/Risultato di gestione (%)	32,73	46,57	39,32	0,29	0,68	0,76	29,33	33,65	40,44
Costi IT/Costi operativi (%)	12,50	11,35	12,54	0,19	0,31	0,26	12,08	11,72	12,93
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	197,65	172,36	220,60	0,31	0,49	0,61	178,54	174,00	206,18
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,58	15,39	17,87	0,21	0,34	0,33	14,79	14,63	16,53
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	4,97	4,85	5,39	0,14	0,29	0,28	4,88	5,30	5,41
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,02	0,93	0,97	0,14	0,27	0,19	1,04	1,00	0,97
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,34	1,43	1,28	0,26	0,34	0,23	1,41	1,18	1,44
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	10,67	10,79	10,94	0,36	0,45	0,40	9,23	9,46	9,59
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	18,82	18,97	21,14	0,30	0,41	0,40	17,12	15,45	18,75
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,74	2,37	2,39	0,17	0,20	0,18	2,61	2,43	2,47
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,67	0,58	0,81	0,26	0,46	0,64	0,70	0,55	0,58
Utile netto d'esercizio/Costi IT	1,64	1,32	1,50	0,72	0,76	0,44	1,42	1,04	1,35
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,07	1,79	1,58	0,27	0,22	0,49	1,86	1,70	1,58
Costi operativi/Margine d'intermediazione (cost income) (%)	74,86	76,12	64,18	0,10	0,12	0,42	74,41	75,30	71,91
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	15,87	14,59	14,49	0,26	0,31	0,62	13,91	13,62	14,70
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,70	7,75	8,31	0,22	0,17	0,20	6,72	7,72	8,29
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	82,47	84,65	100,85	0,44	0,39	0,54	75,98	69,63	74,87

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

**Tabella 12 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Facility Management**

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Costi IT/Totale attivo (per mille)	3,35	2,23	2,51	0,69	0,15	0,27	2,37	2,06	2,30
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	11,98	10,41	11,39	0,51	0,22	0,24	11,18	10,62	12,55
Costi IT/Risultato di gestione (%)	25,77	28,03	31,78	0,38	0,32	0,43	25,30	31,64	33,68
Costi IT/Costi operativi (%)	18,00	16,94	18,72	0,27	0,15	0,15	15,63	16,31	19,23
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	358,33	318,95	345,95	0,51	0,43	0,41	321,69	295,31	353,51
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	31,32	27,05	29,24	0,51	0,24	0,20	24,61	26,25	29,47
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	7,32	7,13	7,50	0,38	0,35	0,33	7,20	7,28	7,64
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,73	1,28	1,30	0,67	0,21	0,22	1,28	1,29	1,25
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,11	1,35	1,38	0,35	0,33	0,38	1,15	1,21	1,17
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	12,07	11,12	12,06	0,40	0,24	0,23	11,55	11,26	12,78
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	31,39	28,91	31,33	0,39	0,25	0,24	27,16	29,24	32,75
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,72	2,24	2,28	0,21	0,27	0,27	2,94	2,28	2,10
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,95	0,89	0,90	0,47	0,45	0,44	0,96	0,81	0,77
Utile netto d'esercizio/Costi IT	2,18	1,80	1,97	0,86	0,72	0,79	1,74	1,34	1,72
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,78	1,35	1,37	0,39	0,24	0,30	1,51	1,38	1,35
Costi operativi/Margine d'intermediazione (cost income) (%)	64,07	61,02	60,45	0,23	0,12	0,17	59,80	62,78	62,18
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	20,38	19,71	19,64	0,50	0,56	0,59	16,67	15,98	16,66
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	10,41	12,52	12,71	0,39	0,32	0,40	8,64	12,07	12,37
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	121,89	145,07	147,46	0,56	0,46	0,52	97,95	125,76	131,97

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

**Tabella 13 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 8 gruppi Outsourcing**

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,71	3,41	2,97	0,38	0,66	0,46	2,35	2,43	2,46
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	15,52	16,79	14,26	0,63	0,59	0,52	11,51	12,40	11,14
Costi IT/Risultato di gestione (%)	45,46	49,67	52,49	0,81	0,80	0,90	29,96	32,94	24,24
Costi IT/Costi operativi (%)	14,52	17,63	16,95	0,41	0,35	0,27	13,25	15,74	15,22
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	131,11	232,47	232,59	0,17	0,96	0,73	121,08	140,42	171,80
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	25,22	31,22	31,00	0,76	0,69	0,63	17,71	19,62	21,72
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	6,50	6,98	6,80	0,29	0,19	0,20	5,39	7,05	6,78
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,43	1,85	1,72	0,53	0,64	0,45	1,15	1,43	1,47
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,03	1,28	1,19	1,11	0,53	0,37	0,66	1,00	1,12
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	16,28	17,21	14,62	0,62	0,56	0,51	11,10	12,39	11,32
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	25,35	31,41	31,30	0,68	0,63	0,59	17,83	21,89	23,52
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	1,98	2,11	2,24	0,30	0,33	0,30	2,03	1,92	2,18
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,70	0,55	0,76	0,57	0,43	0,47	0,79	0,66	0,82
Utile netto d'esercizio/Costi IT	2,17	1,30	1,82	0,92	1,01	0,97	1,30	0,71	1,32
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,98	1,84	1,73	0,32	0,31	0,27	1,87	1,68	1,61
Costi operativi/Margine d'intermediazione ( <i>cost income</i> ) (%)	112,80	91,53	81,11	0,59	0,32	0,30	86,88	87,46	75,60
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	11,40	12,56	13,92	0,30	0,49	0,44	11,53	10,62	11,90
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,61	9,12	10,21	0,32	0,28	0,35	7,56	8,28	9,19
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	58,10	66,01	77,51	0,16	0,17	0,21	56,82	65,51	75,00

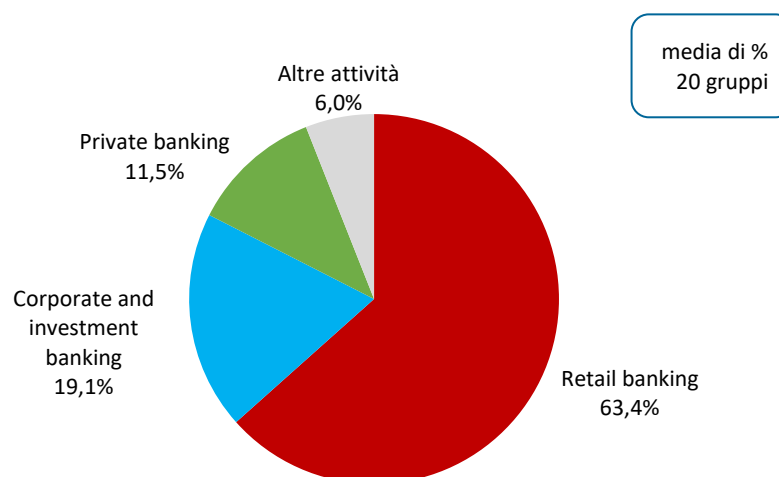
\* gli indicatori sono calcolati eliminando i valori negativi e gli outlier.



## Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi

Dall'analisi dell'operatività bancaria dei gruppi<sup>28</sup>, si rileva che il retail banking costituisce mediamente il 63,4% dell'operatività complessiva, il corporate and investment banking il 19,1%, il private banking l'11,5% e il 6% è rappresentato da altre forme di operatività (Figura 44).

**Figura 44 - Attività bancaria**



In Appendice è riportata l'analisi dell'attività bancaria per classe dimensionale (Figura 98) e il posizionamento individuale dei gruppi (Figura 99).

### 2.1 Modelli di sourcing IT dei gruppi

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

**Insourcing:** le infrastrutture del Data Center (Hardware e Software di base) e le applicazioni sono gestite all'interno del gruppo CIPA, indipendentemente dall'eventuale application management o ricorso a forme di outsourcing selettivo per singoli ambiti o iniziative;

**Facility Management:** le infrastrutture del Data Center sono gestite da fornitore esterno<sup>29</sup> mentre le applicazioni sono gestite all'interno del gruppo CIPA, indipendentemente dall'eventuale ricorso a forme di outsourcing selettivo;

<sup>28</sup>Sulla base del margine di intermediazione riferito al perimetro CIPA.

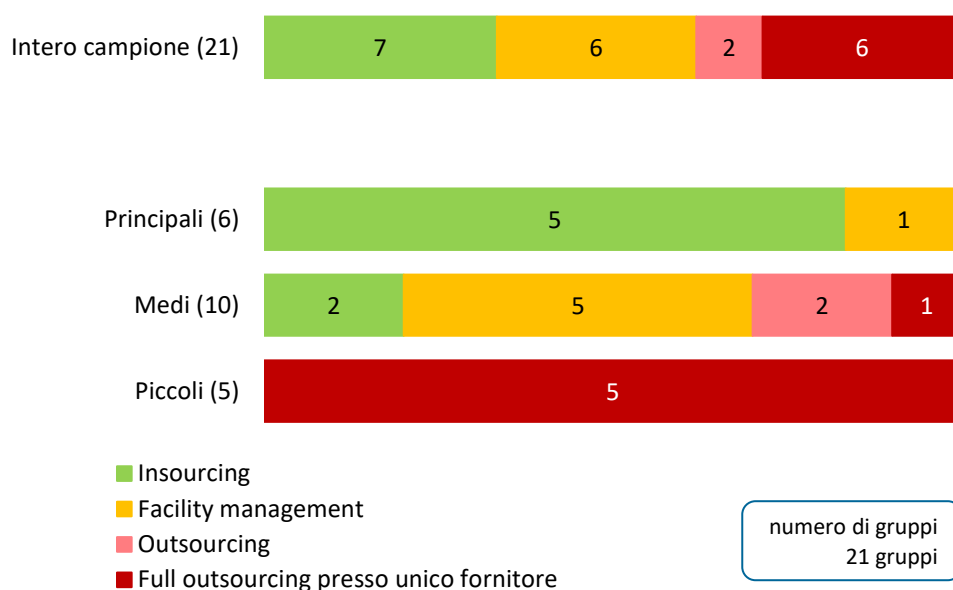
<sup>29</sup>Componente del gruppo esterna al perimetro CIPA, altra banca o altro gruppo bancario, consorzio di banche, vendor IT.

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

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

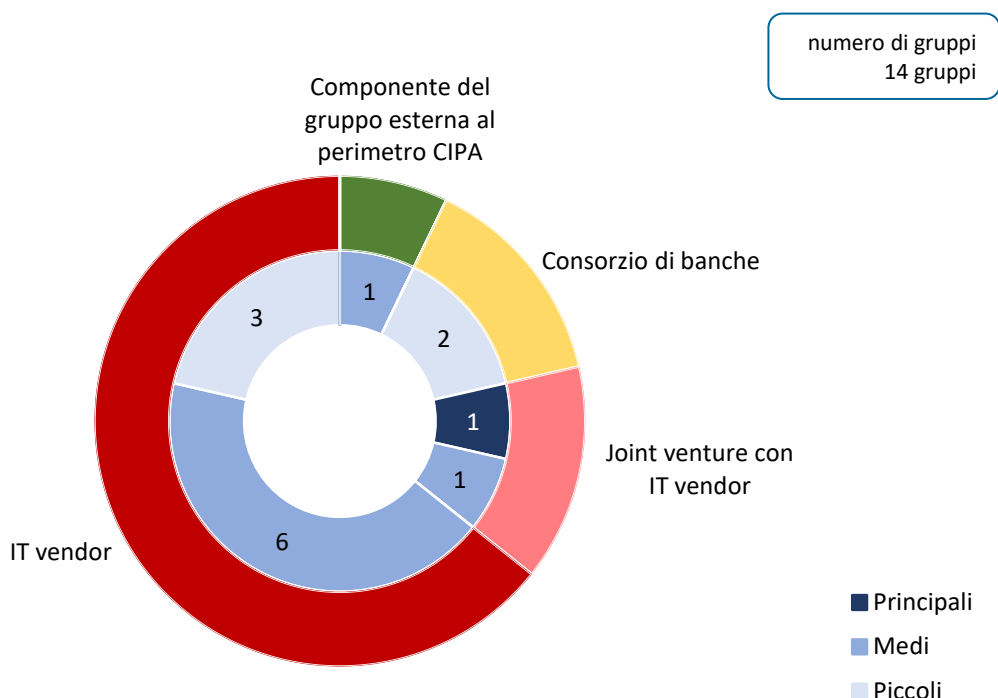
Dall'analisi dei dati emerge che sette gruppi mantengono internamente il governo delle infrastrutture e delle applicazioni, identificandosi nel modello Insourcing, sei si collocano nel modello Facility Management, due in Outsourcing e sei in Full outsourcing. I gruppi Principali sono prevalentemente caratterizzati dall'Insourcing, tra i Medi prevale il Facility Management, mentre i gruppi Piccoli si orientano verso una gestione IT esterna con unico fornitore (Figura 45).

**Figura 45 - Modello di sourcing IT di riferimento**



Quanto alla tipologia del fornitore prevalente in termini di costi IT si rileva che, dei 14 gruppi che affidano all'esterno la gestione delle infrastrutture e/o delle applicazioni, nove si rivolgono a un vendor IT, due hanno costituito una joint venture con vendor, un gruppo si affida a una componente del gruppo esterna al perimetro CIPA e due gruppi a un consorzio di banche (Figura 46).

**Figura 46 - Caratterizzazione del fornitore IT prevalente dei gruppi in Outsourcing, Full outsourcing, Facility Management**



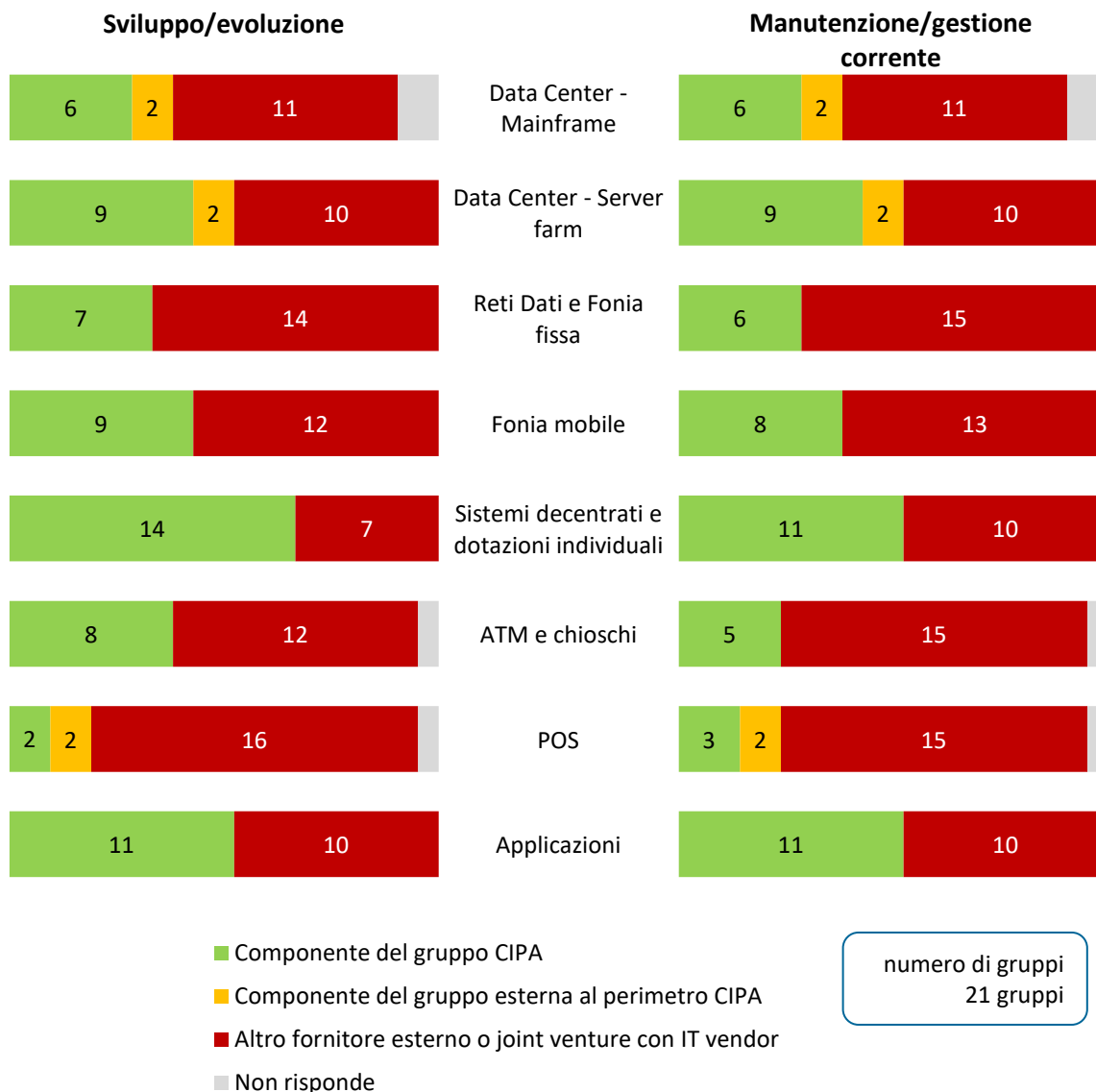
## 2.2 Modalità di sourcing IT per aree tematiche

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

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

Le scelte in tema di manutenzione/gestione corrente dei servizi IT sono molto simili a quelle per lo sviluppo/evoluzione, con una generale maggiore tendenza all'affidamento verso l'esterno (Figura 47).

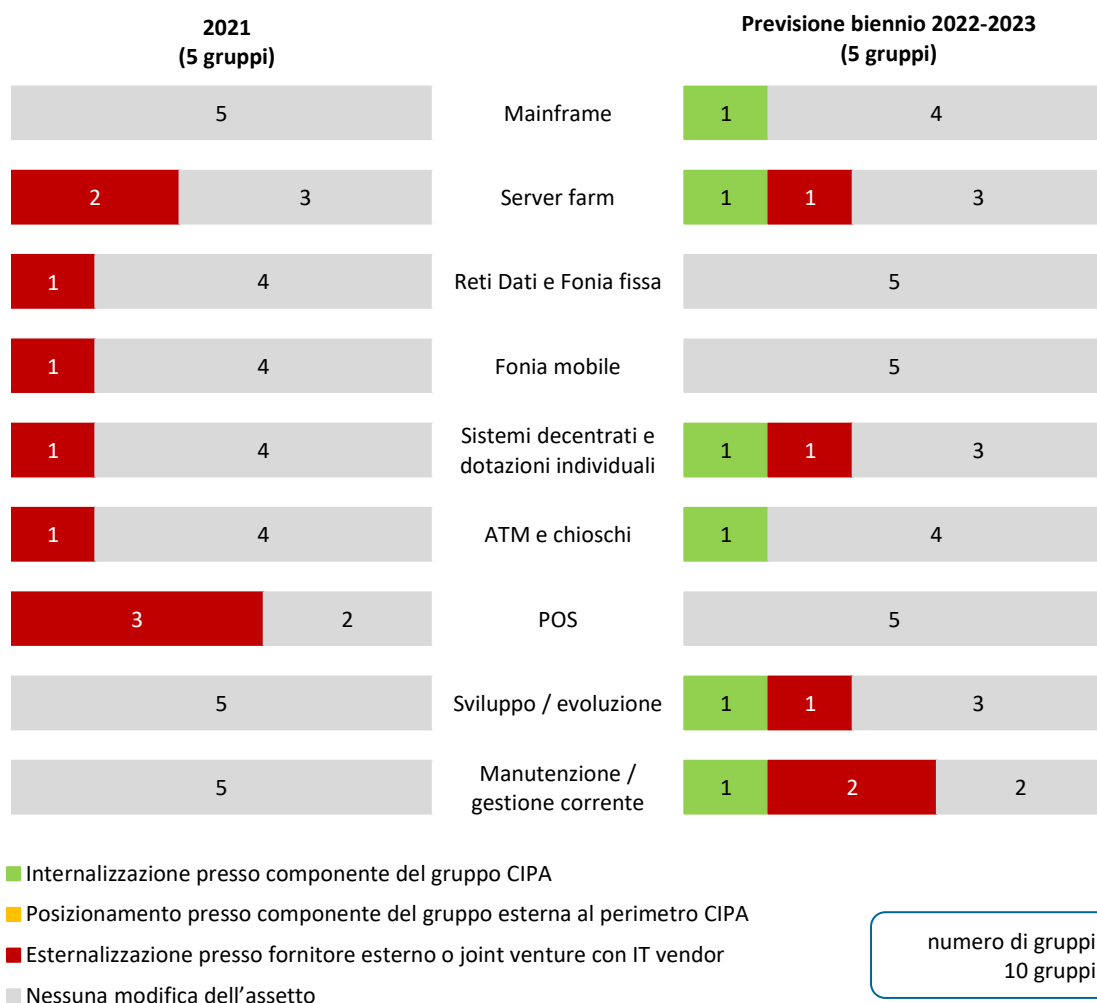
**Figura 47 - Collocazione delle attività di sviluppo/evoluzione e Manutenzione/gestione corrente dei servizi IT per aree tematiche**



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

Nel 2021 tre gruppi hanno esternalizzato i POS, due gruppi la Server Farm e un gruppo Reti dati e fonia fissa, Fonia mobile, Sistemi decentrati e dotazioni individuali, ATM e chioschi.

Nel biennio 2022-2023 due gruppi prevedono di esternalizzare la Manutenzione e gestione corrente, mentre un gruppo prevede di esternalizzare Server Farm, Sistemi decentrati e dotazioni individuali, Sviluppo/evoluzione. In controtendenza, un gruppo segnala l'internalizzazione di Mainframe, Server Farm, Sistemi decentrati e dotazioni individuali, ATM e chioschi, Sviluppo/evoluzione e Manutenzione/gestione corrente (Figura 48).

**Figura 48 - Modifiche dell'assetto di sourcing IT per aree tematiche**


### 2.3 Modalità di sourcing IT per servizi applicativi

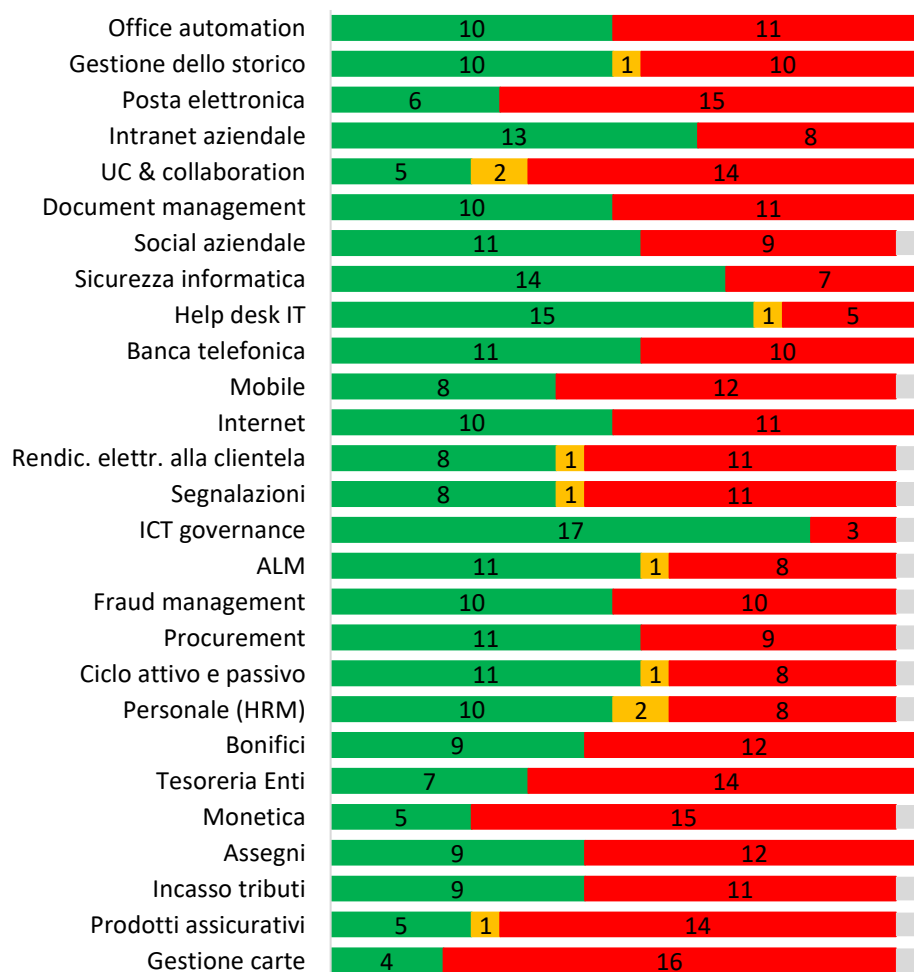
Questo paragrafo, in analogia con il precedente, contiene un'analisi sulle modalità di sourcing IT per servizi applicativi, per la maggior parte tratti dalla mappa applicativa ABI Lab.

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

Tra i servizi elencati in Figura 49 emerge che i gruppi tendono a ricorrere all'insourcing per l'ICT Governance<sup>30</sup>, l'Help desk IT, la Sicurezza informatica e la Intranet aziendale. Di contro, l'outsourcing fuori dal perimetro CIPA avviene prevalentemente per i servizi Gestione carte, Monetica, Posta elettronica, UC & collaboration, Tesoreria e Prodotti assicurativi.

<sup>30</sup> Applicazioni a supporto: della gestione dell'infrastruttura IT, del monitoraggio delle richieste e dei consumi, della identificazione di anomalie e della governance complessiva dei sistemi.

**Figura 49 - Sourcing IT per servizi applicativi**



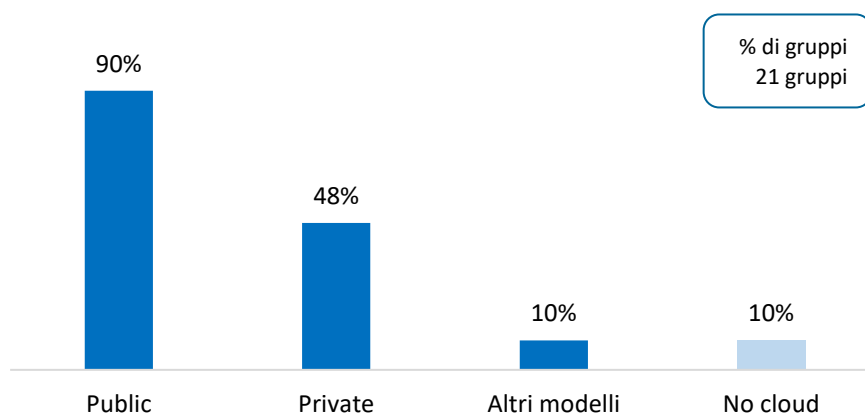
- Insourcing nel gruppo CIPA
- Outsourcing presso componente del gruppo esterna al perimetro CIPA
- Outsourcing presso altro fornitore esterno o joint venture
- Non risponde

numero di gruppi  
21 gruppi

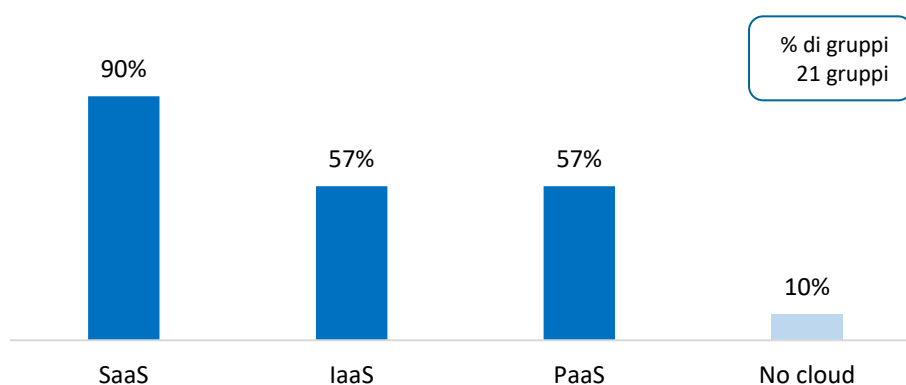
## 2.4 Ricorso al cloud computing

Questo paragrafo indaga sul ricorso, da parte dei gruppi bancari, al paradigma del cloud computing nel suo complesso, soffermandosi dapprima sui principali deployment model e service model in uso al 2021 e fornendo poi una visione integrata delle due dimensioni. Successivamente propone un approfondimento sul public cloud, analizzandone il livello di utilizzo per servizi applicativi e focalizzandosi sui cloud service provider e sulla loro collocazione geografica.

La Figura 50 mostra l'utilizzo dei principali deployment model, da cui si evince che il ricorso al public cloud è diffuso in quasi la totalità dei gruppi bancari (90%), mentre circa la metà ricorre al private cloud e uno su dieci adotta altri modelli. Il 10% dei gruppi non indica il ricorso a forme di cloud computing.

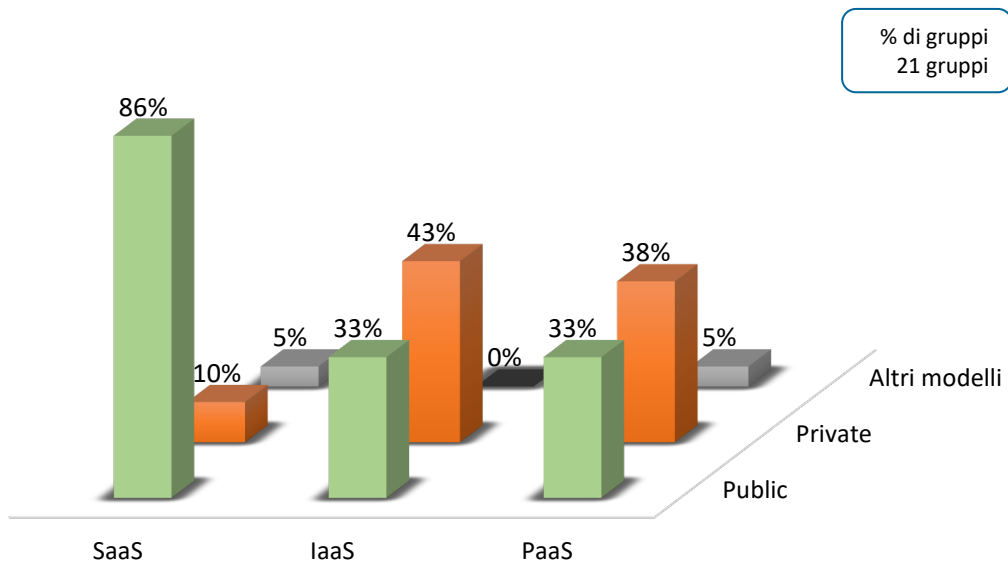
**Figura 50 - Deployment model utilizzati**


Dal punto di vista dei service model in uso al 2021, il 90% dei gruppi utilizza il SaaS (Software as a Service), mentre i modelli IaaS (Infrastructure as a Service) e PaaS (Platform as a Service) sono utilizzati dalla stessa percentuale di rispondenti, pari al 57% (Figura 51).

**Figura 51 - Service model utilizzati**


La Figura 52 esamina il ricorso al cloud analizzando insieme il deployment model e il service model. Si ricava che il SaaS è utilizzato prevalentemente nel public cloud (86% dei gruppi), mentre il ricorso ai modelli IaaS e PaaS avviene preferibilmente in modalità private, rispettivamente per il 43% e il 38% dei gruppi rispondenti. Il public cloud per i modelli IaaS e PaaS è utilizzato dalla medesima percentuale di gruppi, pari al 33%. Il cloud con altre combinazioni di modelli è adottato da quote residuali dei gruppi.

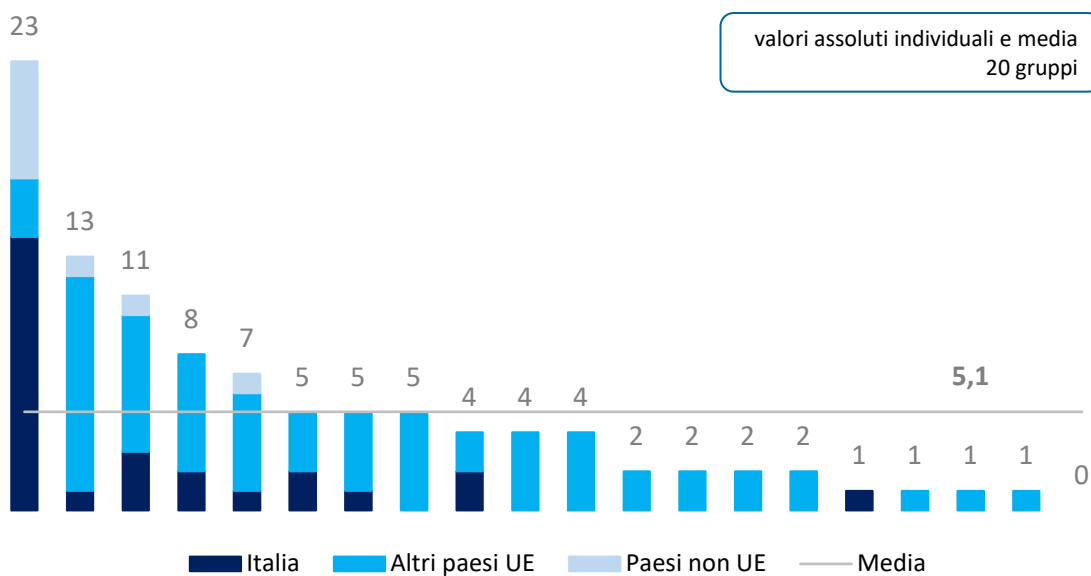
**Figura 52 - Deployment model vs service model**



L'indagine prosegue sul tema del cloud pubblico, concentrandosi in particolare sui cloud service provider (CSP) cui fanno ricorso i gruppi bancari per la fruizione dei servizi, suddividendoli per collocazione geografica del Data Center primario (senza considerare il ricorso a siti secondari per esigenze di backup): in Italia, in UE o in paesi extra UE.

Nella Figura 53 è rappresentata, per ciascun gruppo, una barra con il numero totale di CSP che erogano servizi in cloud, suddivisa a sua volta in base all'area geografica che ospita il Data Center. Mediamente il numero di CSP per ciascun gruppo si attesta a 5,1. Solo un quarto dei gruppi ricorre a un numero di fornitori superiore, fino a un massimo di 23 CSP.

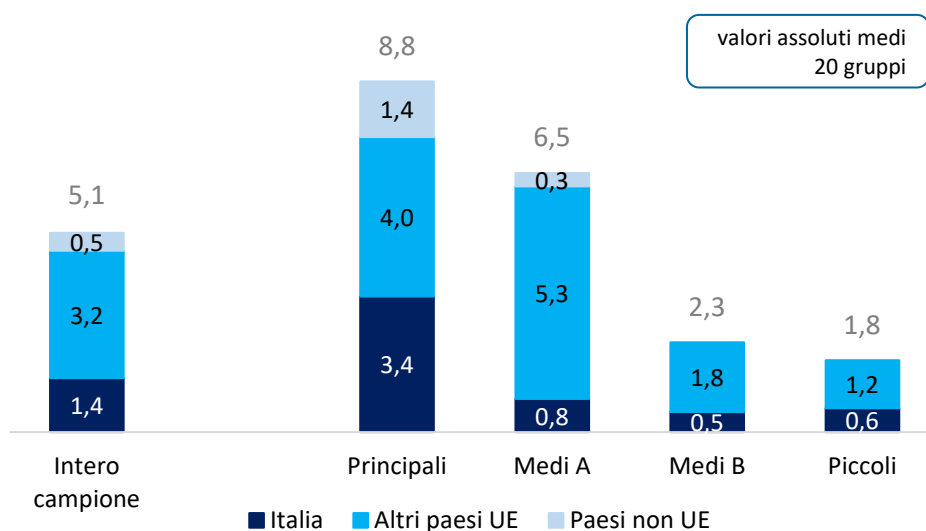
**Figura 53 - Numero di CSP per collocazione geografica del Data Center: posizionamento individuale**





La Figura 54 aggrega i medesimi valori a seconda della classe dimensionale dei gruppi bancari. Si nota la chiara tendenza all'incremento del numero di CSP con l'aumentare della dimensione del gruppo, passando da una media di 1,8 provider per i gruppi Piccoli a 8,8 provider per i gruppi Principali. Analizzando la collocazione dei CSP sull'intero campione, la quota predominante è riservata ai provider collocati in altri paesi UE (mediamente 3,2 per ciascun gruppo), seguita dai CSP collocati in Italia (1,4) e infine da quelli con Data Center in paesi non UE (0,5). Si rivolgono a quest'ultima categoria di CSP esclusivamente i gruppi Principali e quelli Medi A.

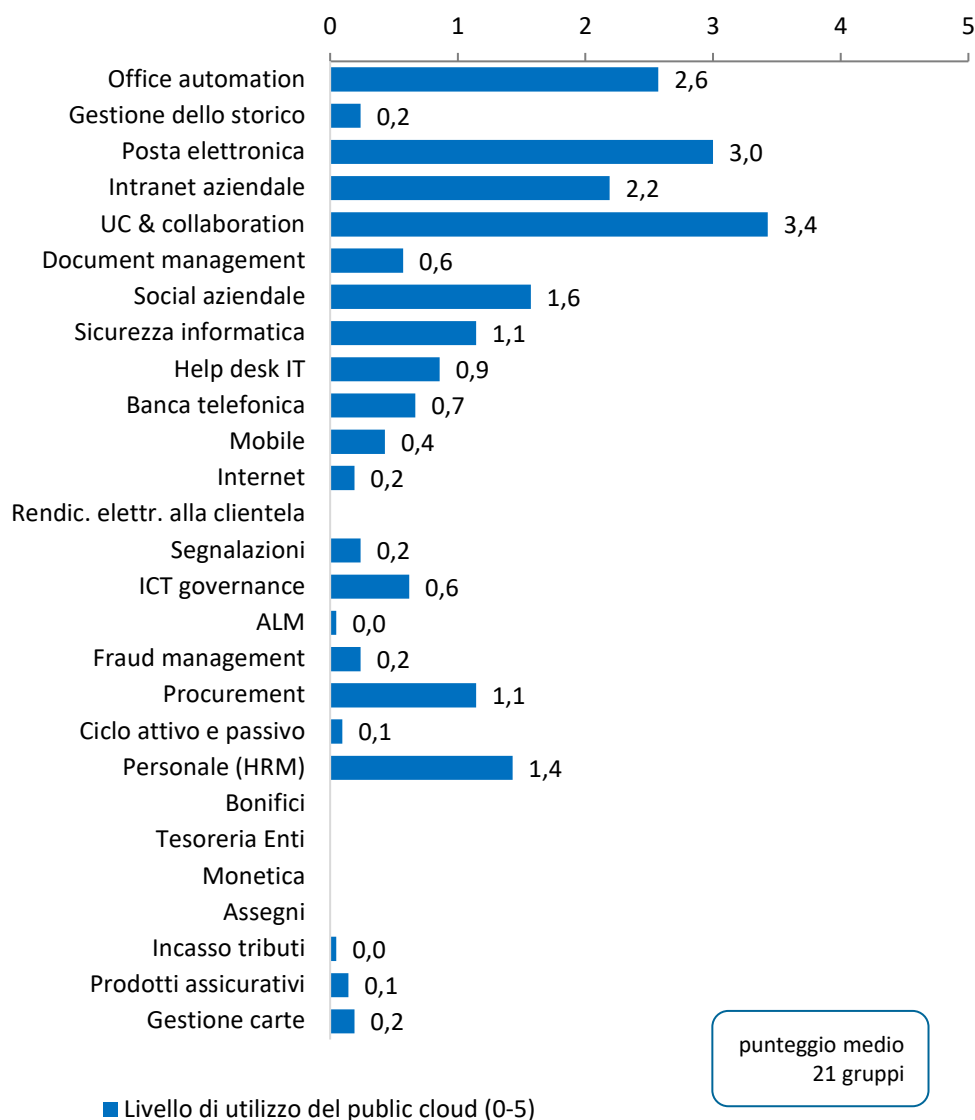
**Figura 54 - Numero di CSP per collocazione geografica del Data Center: medie**



La Figura 55 propone un approfondimento sull'uso del public cloud a livello dei singoli servizi applicativi della mappa applicativa ABI Lab. Per ciascun servizio è fornito il livello medio di utilizzo, che consiste in un punteggio soggettivo che va da 0 (nessun utilizzo) a 5 (massimo utilizzo).

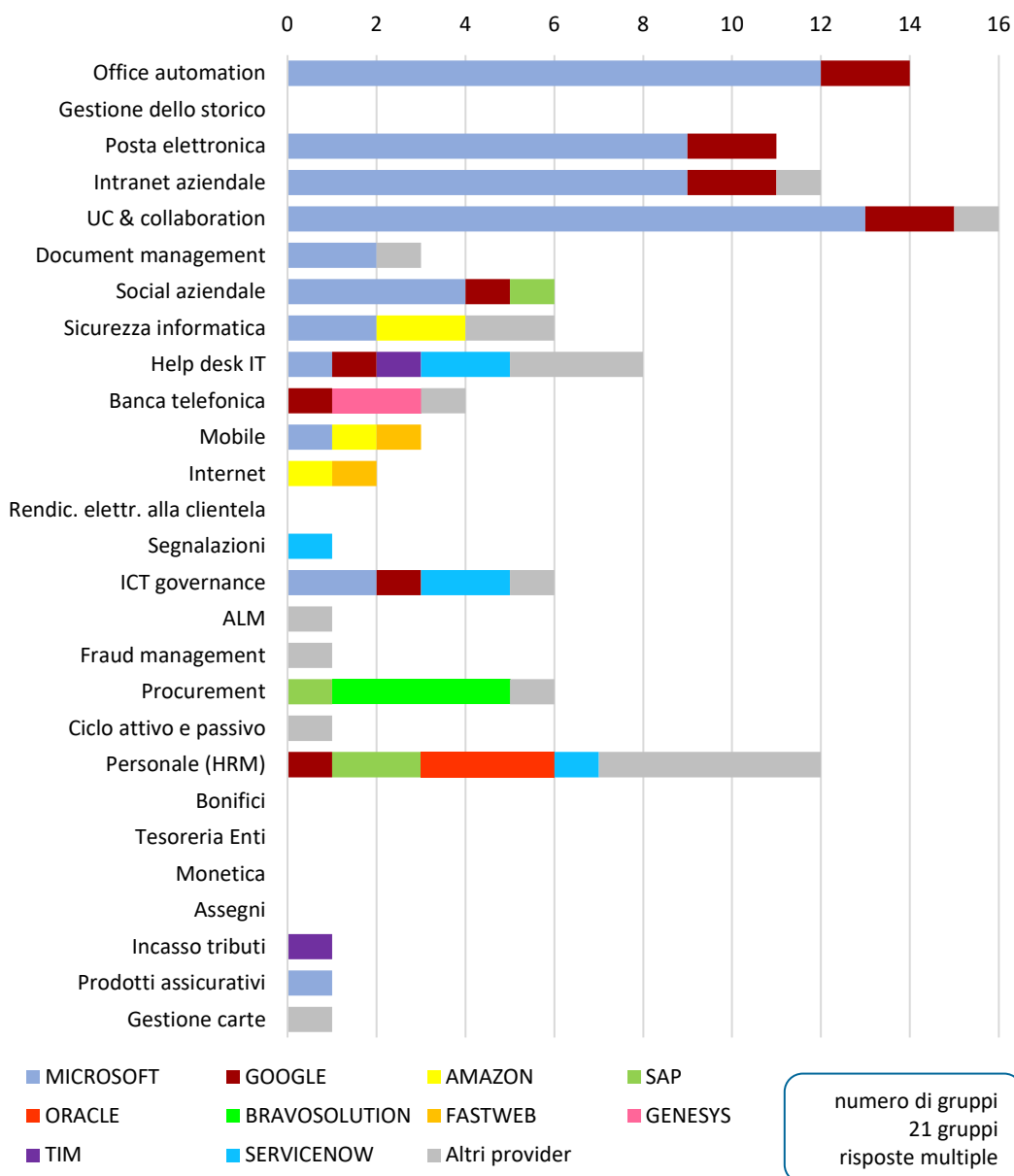
Oltre che per alcune applicazioni di supporto, quali la gestione del personale e il procurement, emerge che l'utilizzo maggiore del cloud pubblico avviene per le applicazioni infrastrutturali (UC & collaboration, posta elettronica, office automation, Intranet e social aziendali). Anche per la sicurezza informatica si assiste a un livello non trascurabile di ricorso al cloud pubblico. Più marginale risulta invece l'utilizzo di questo paradigma per i servizi bancari tipici.

**Figura 55 - Utilizzo del public cloud per servizi applicativi**



Nel grafico che segue (Figura 56) si può osservare, per ciascuno dei servizi applicativi sopra esaminati, quali CSP sono stati segnalati dai gruppi bancari e la relativa frequenza, intesa come il numero di gruppi che ricorre a quel provider all'interno dello specifico servizio. Sono riportati con un colore proprio i fornitori segnalati almeno due volte tra tutti i gruppi e tutti i servizi, mentre i restanti sono raggruppati sotto l'unica voce "Altri provider". Microsoft è il fornitore di gran lunga più segnalato, almeno per l'office automation, il collaboration, la Intranet e la posta elettronica. In questi ambiti alcuni gruppi si avvalgono anche di Google, mentre il ricorso ad altri CSP avviene in ambiti più verticali (es. help desk IT, banca telefonica, procurement, HRM).

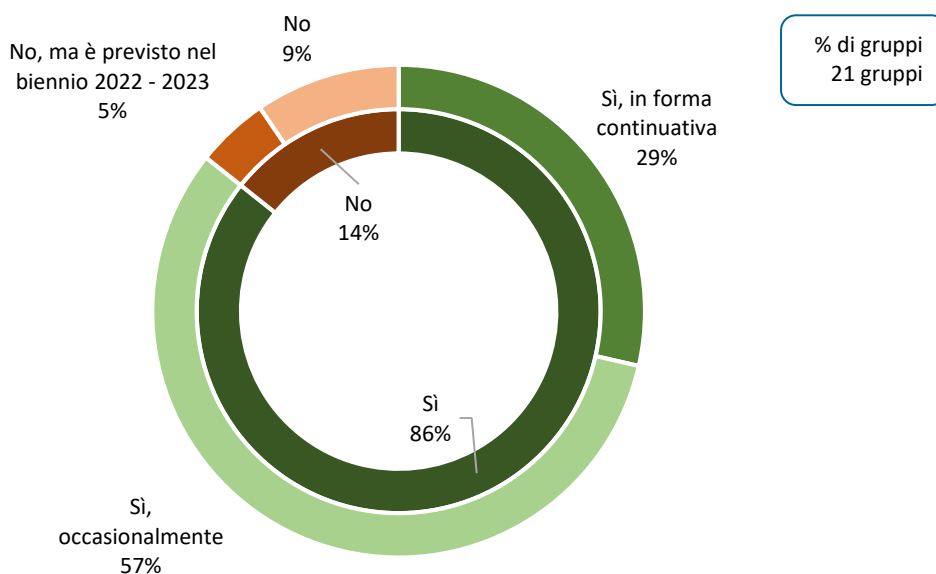
**Figura 56 - Public cloud service provider per servizi applicativi**



## 2.5 Collaborazione con aziende FinTech

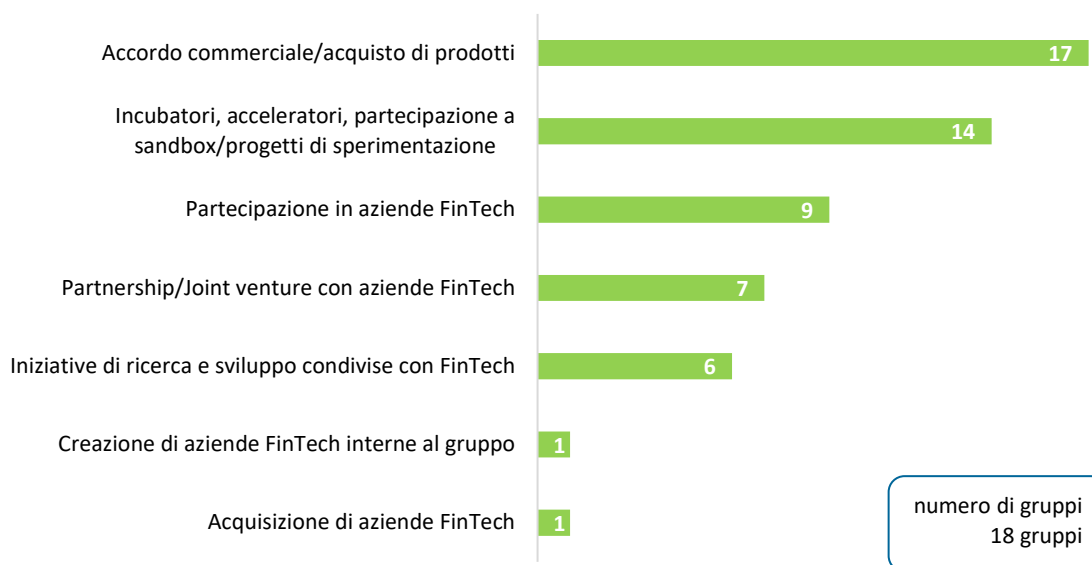
L'86% dei gruppi include nella propria strategia IT il ricorso ad aziende FinTech: il 29% vi collaborano in forma continuativa e il 57% in modalità occasionale (Figura 57).

**Figura 57 - Collaborazione con aziende FinTech**



Tra i 18 gruppi che ricorrono ad aziende FinTech, 17 avviano la collaborazione sulla base di accordi commerciali, 14 ricorrono anche a strumenti quali incubatori, acceleratori, partecipazione a sandbox/progetti di sperimentazione, nove gruppi ricorrono a partecipazioni, sette a partnership/joint venture e sei a iniziative di ricerca e sviluppo condivise. Altre forme di collaborazione, quali creazione di aziende FinTech interne al gruppo e acquisizione di aziende FinTech, risultano meno frequenti (Figura 58).

**Figura 58 - Forme di collaborazione con FinTech**



La collaborazione con le aziende FinTech avviene su molteplici fronti, tra tutti spiccano gli ambiti Credito e Servizi di pagamento, segnalati da 13 gruppi su 18, e Servizi bancari e finanziari con 12 gruppi (Figura 59).

**Figura 59 - Ambiti di collaborazione con FinTech**



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

In particolare, emerge l'uso di Open API per Servizi bancari e finanziari (12 gruppi) e Servizi di pagamento (10). Interessante anche il ricorso all'Intelligenza Artificiale soprattutto per Credito, Contact center, Security - Fraud management e Gestione della regolamentazione, tutti indicati da sei gruppi. L'uso della DLT (Distributed Ledger Technology) ricorre specialmente in Servizi di pagamento (7) e Credito (6). La Robotic Process Automation (RPA) viene usata da cinque gruppi per Credito e da quattro gruppi per Servizi bancari e finanziari e di investimento (Figura 60 e Figura 61).

**Figura 60 - Tecnologie utilizzate negli ambiti di collaborazione con FinTech**

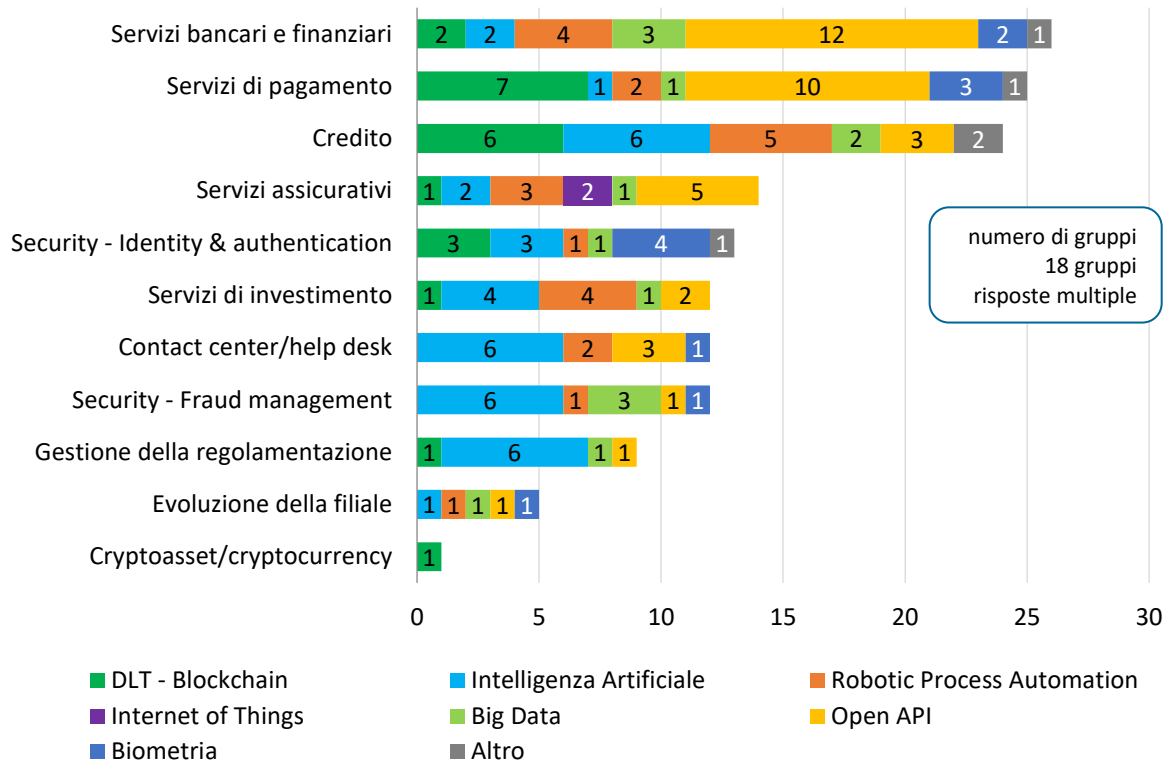


Figura 61 - Tecnologie e ambiti di collaborazione con FinTech - matrice

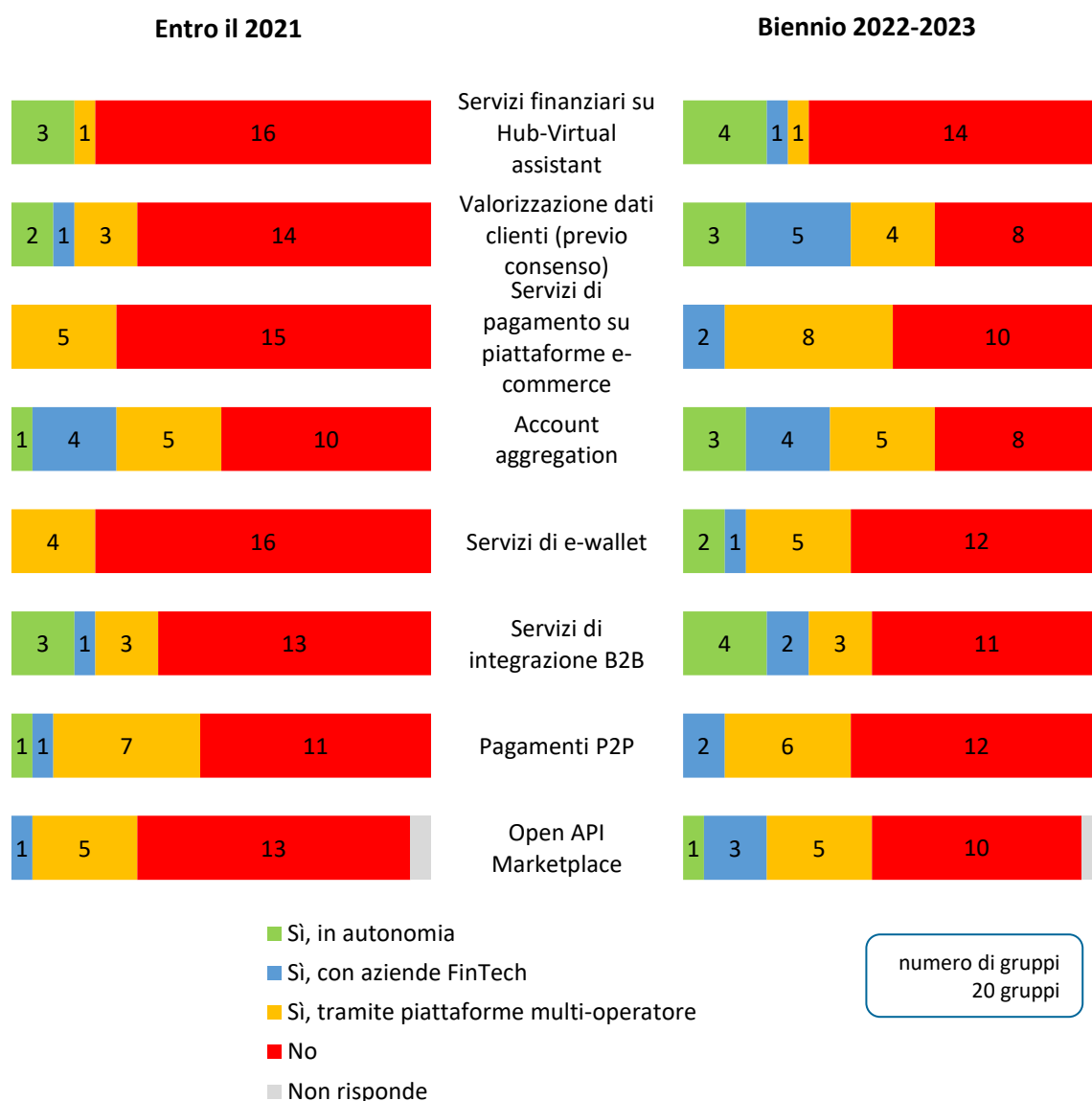


## 2.6 Iniziative in ambito Open Banking

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

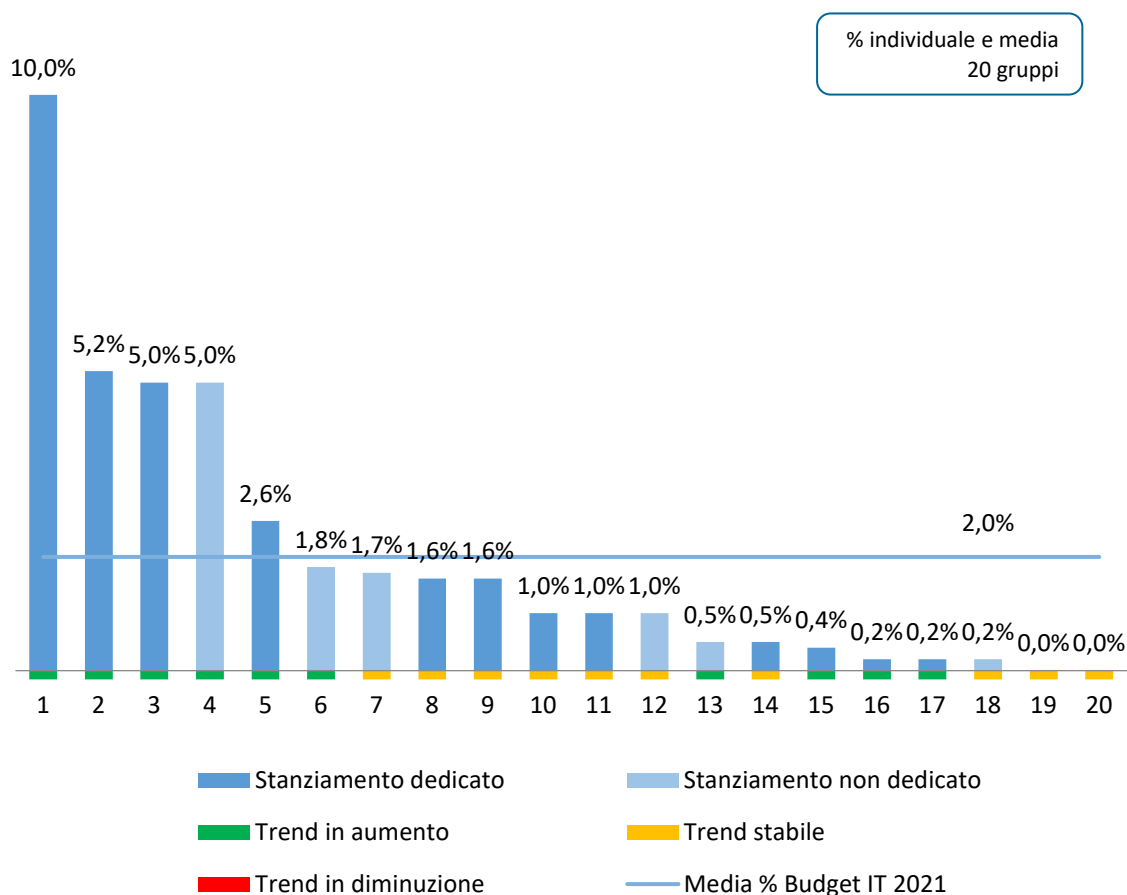
Al 2021 la metà dei gruppi ha avviato iniziative di Account aggregation per la realizzazione di servizi a valore aggiunto, mentre tutte le altre tipologie di iniziative sono state avviate da meno della metà dei gruppi. Tali iniziative aumentano in prospettiva nel biennio 2022-2023 per quasi tutti gli ambiti (Figura 62).

**Figura 62 - Realizzazione nuovi servizi in ambito Open Banking**



Tra i 20 gruppi rispondenti, 18 hanno un budget IT dedicato all'Open Banking. Gli stanziamenti si attestano in media al 2% con un massimo del 10% indicato da un gruppo. Il trend per il biennio 2022-2023 risulta in aumento per dieci gruppi e stabile per gli altri dieci (Figura 63).

**Figura 63 - Budget IT per iniziative in ambito Open Banking**



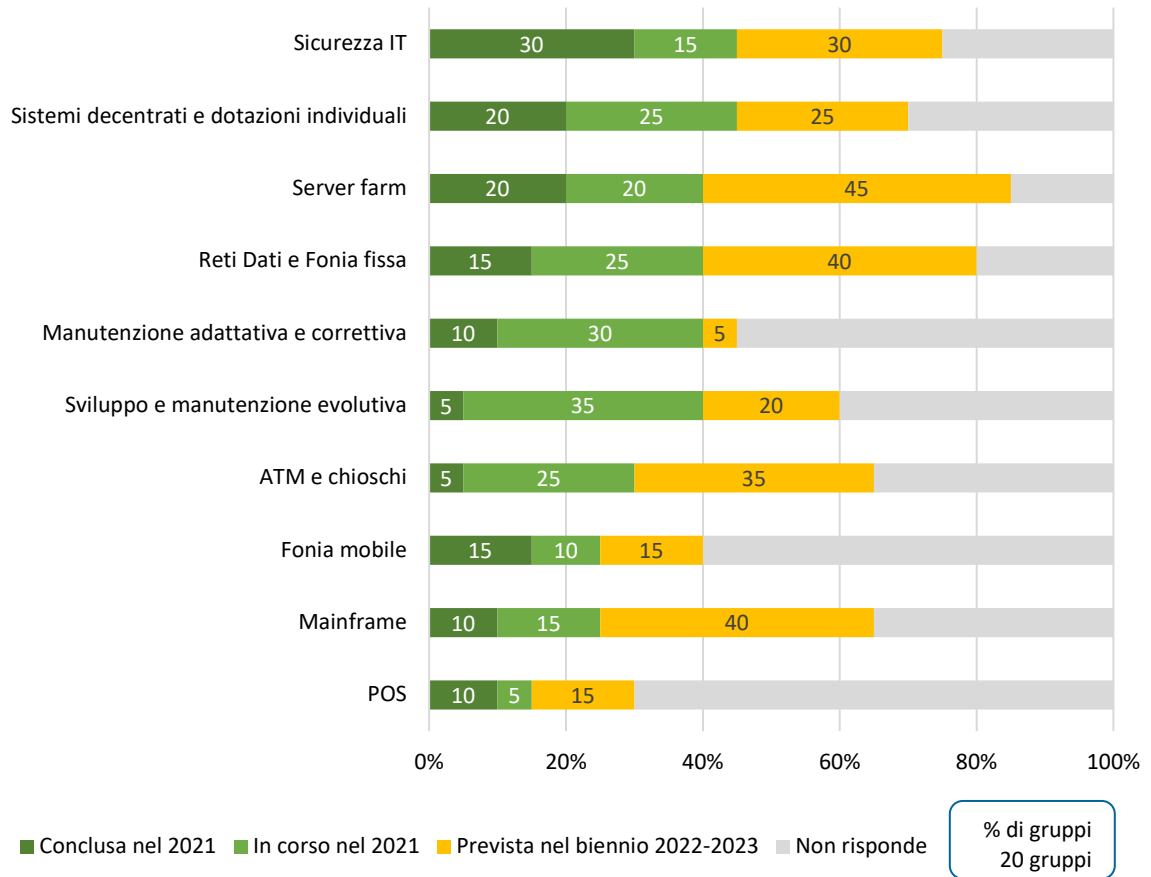
## 2.7 Innovazione tecnologica

Le iniziative progettuali di innovazione concluse o in corso nel 2021 riguardano tutte le aree tematiche interessando una percentuale di gruppi che va dal 15% al 45% (per la sicurezza IT e i sistemi decentrati e dotazioni individuali). Tra le attività più ricorrenti figurano il rinnovo di componenti hardware in ambito mainframe, iniziative cloud per la Server Farm, revisione App mobile, rinnovo delle dotazioni individuali e workplace management, upgrade del parco ATM a Windows 10 e incremento degli ATM evoluti, DevOps ed evoluzione SSO (Single Sign On) per applicazioni operatori e SAS per IFRS9 nello sviluppo e manutenzione software, evoluzione SOC e sistema antifrode basato su tecniche di Intelligenza Artificiale in ambito della sicurezza IT.

Per il biennio 2022-2023 circa il 40% dei gruppi prevede di avviare iniziative nelle seguenti aree: Server Farm (es. adozione e migrazione su architetture cloud), Reti dati e fonia fissa (es. software defined WAN), Mainframe (es. downsizing e ottimizzazione consumi) (Figura 64).



**Figura 64 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche**



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

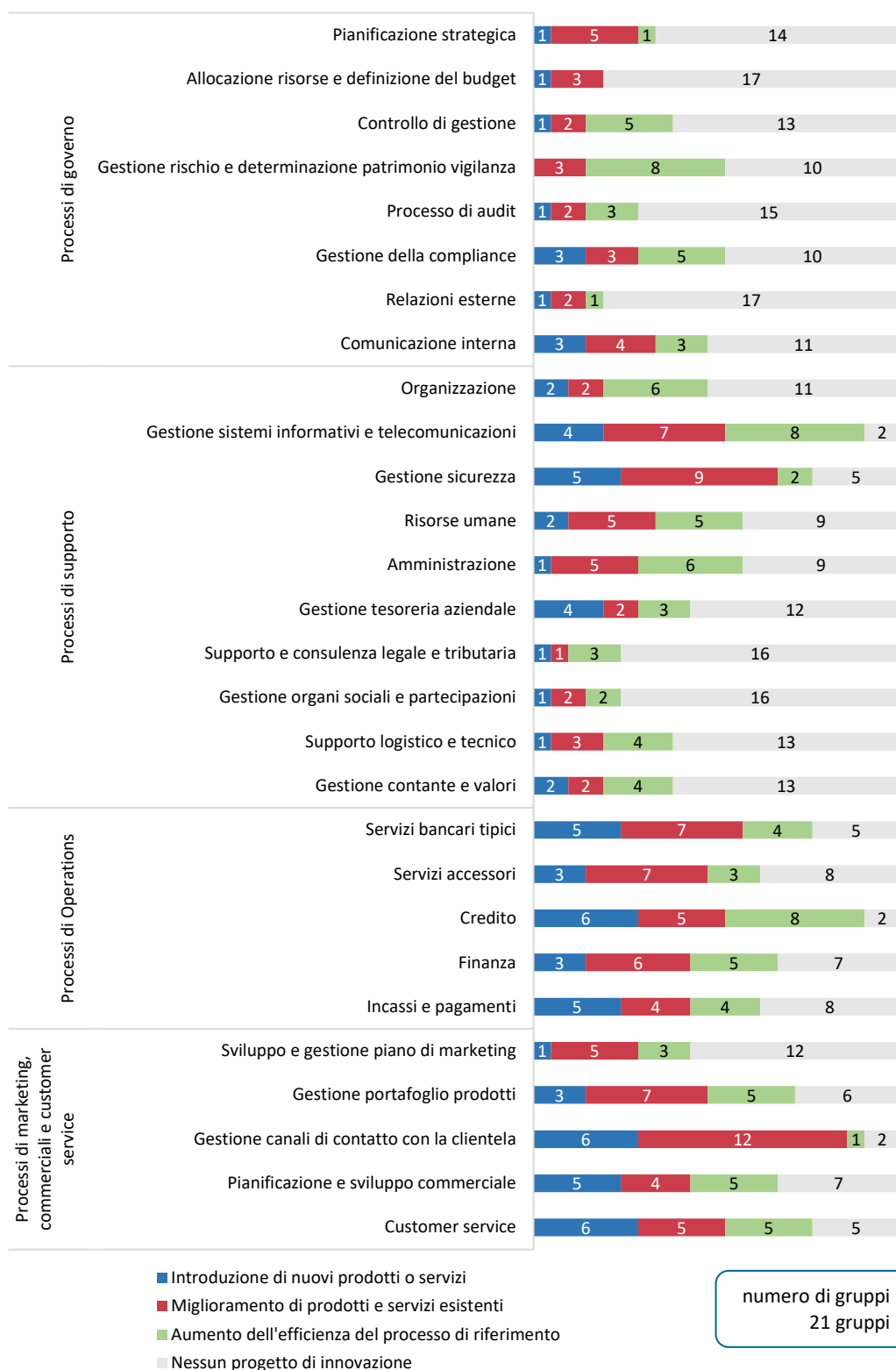
Nell'area marketing Gestione dei canali di contatto con la clientela si conferma già da qualche anno il processo maggiormente coinvolto da interventi di innovazione, finalizzati soprattutto al miglioramento dei prodotti/servizi esistenti e, in misura minore, all'introduzione di nuovi prodotti/servizi.

Nell'area Operations tutti i processi sono interessati da numerosi interventi di innovazione.

Tra i Processi di supporto spiccano Gestione dei sistemi informativi e telecomunicazioni e Gestione sicurezza.

Tra i Processi di governo l'unico interessato da progetti di innovazione per più della metà dei gruppi è Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di vigilanza, soprattutto per interventi volti all'aumento dell'efficienza (Figura 65).

**Figura 65 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi**



In Appendice sono riportate le analisi sulle finalità dell'innovazione tecnologica per classe dimensionale dei gruppi (da Figura 133 a Figura 135).

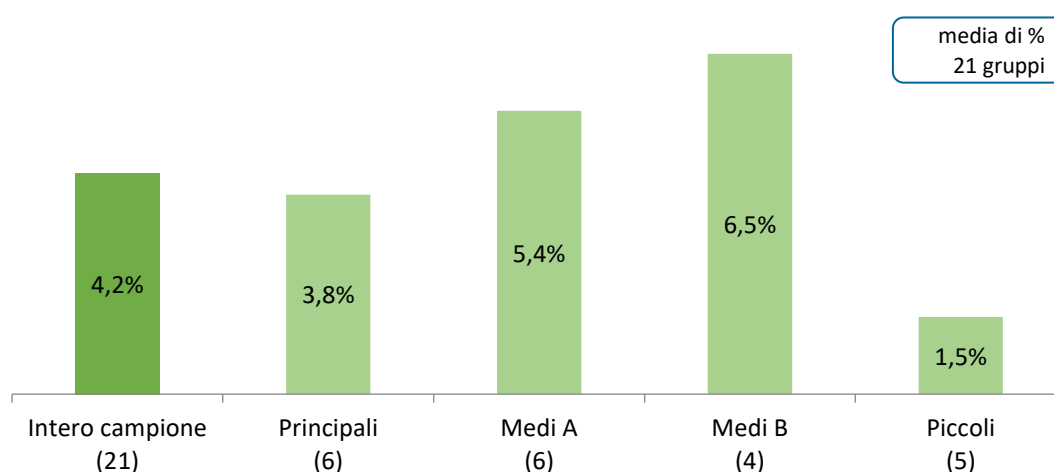
## 2.8 Composizione del personale IT

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

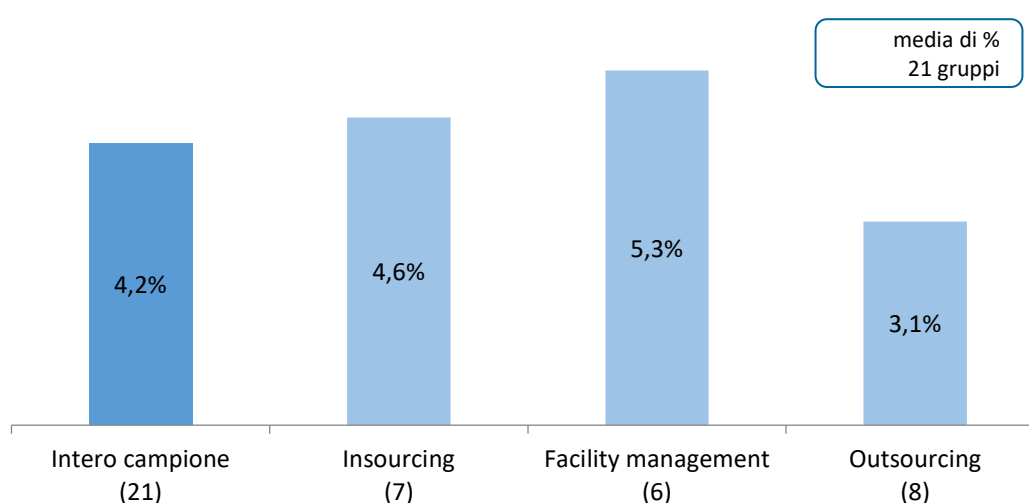
- genere;
- età, suddivisa in quattro fasce: sotto i 35 anni, tra i 35 e i 49 anni, tra i 50 e i 60 anni e sopra i 60 anni;
- livello contrattuale, suddiviso in quattro fasce: Aree professionali, Quadri-direttivi 1-2, Quadri-direttivi 3-4 e Dirigenti. Si precisa che il CCNL bancario ripartisce il personale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

Il rapporto tra il numero dei dipendenti IT e l'intera compagine del personale, con riferimento all'intero campione, è pari in media al 4,2%. I gruppi Principali si attestano, leggermente sotto al valore medio, al 3,8%, mentre il rapporto risulta maggiore per i gruppi Medi (5,4% Medi A, 6,5% Medi B) e inferiore per i gruppi Piccoli (1,5%) che ricorrono più ampiamente all'esternalizzazione delle attività informatiche (Figura 66). Questo aspetto si evidenzia nella Figura 67 che riporta la stessa analisi per modello di sourcing IT.

**Figura 66 - Rapporto personale IT / totale dipendenti per classe dimensionale**

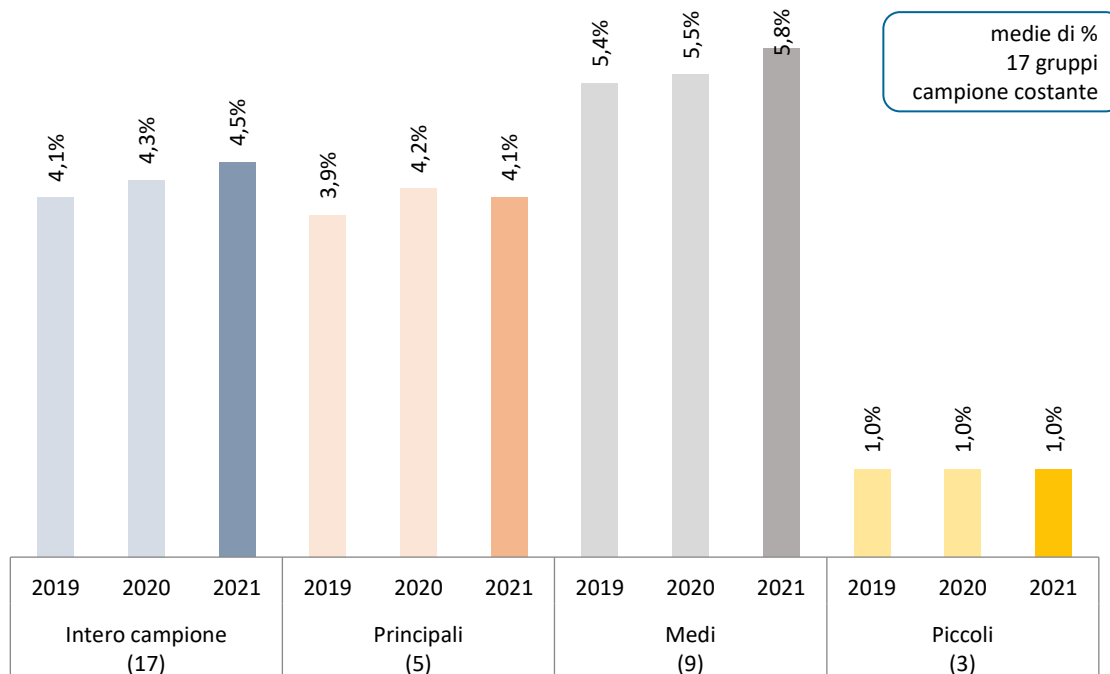


**Figura 67 - Rapporto personale IT / totale dipendenti per modello di sourcing IT**



L'andamento del rapporto tra personale IT e totale dipendenti nel triennio 2019-2021, su un campione costante di 17 gruppi, mostra un trend in leggera crescita per l'intero campione; tale aumento è determinato dai gruppi Medi, mentre si osserva una diminuzione per i Principali e una situazione di stabilità per i Piccoli (Figura 68).

**Figura 68 - Andamento 2019-2021 del rapporto personale IT / totale dipendenti**

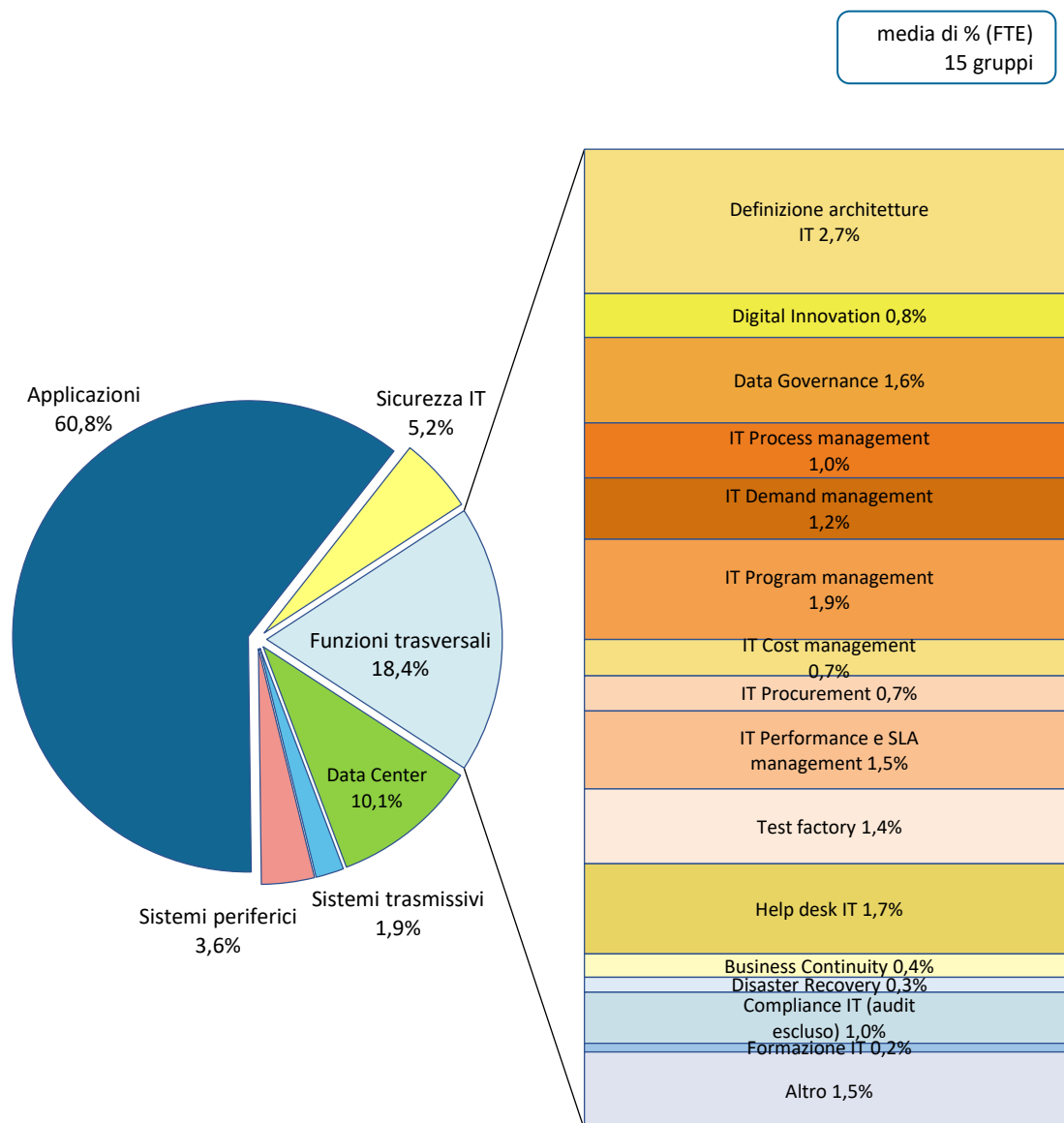


Alcune delle successive analisi sul personale IT fanno riferimento a un campione costituito dai soli gruppi (15) con almeno 50 dipendenti IT, collocati sia all'interno sia all'esterno del settore informatico; in tali analisi viene utilizzata la media di % tra i gruppi. In questa edizione, alcune delle analisi sul personale sono state realizzate anche con riferimento all'intero campione (21 gruppi, inclusi quelli con meno di 50 dipendenti IT) sommando i dipendenti di tutti i gruppi e facendo la % (media di % ponderata).

La Figura 69 mostra la ripartizione del personale IT nelle aree tematiche, arricchite da un'ulteriore categoria che raccoglie il personale assegnato alle funzioni trasversali. In questa analisi la quantificazione del personale è determinata in termini di FTE (Full Time Equivalent) anziché di numero di dipendenti, per consentire la corretta assegnazione di ruoli anche a quella parte del personale che svolge attività in più ambiti.

Il 60,8% del personale IT opera nell'area Applicazioni, a fronte di un 10,1% impiegato nel Data Center, un 5,2% nella Sicurezza, un 3,6% nei Sistemi periferici e infine 1,9% nei Sistemi trasmissivi. Il 18,4% del personale, ossia poco meno di un quinto degli FTE IT, viene distribuito nelle Funzioni trasversali, in particolare per Definizione delle architetture IT (2,7%), IT Program management (1,9%) e Help desk IT (1,7%).

Figura 69 - Personale IT per aree tematiche e funzioni trasversali

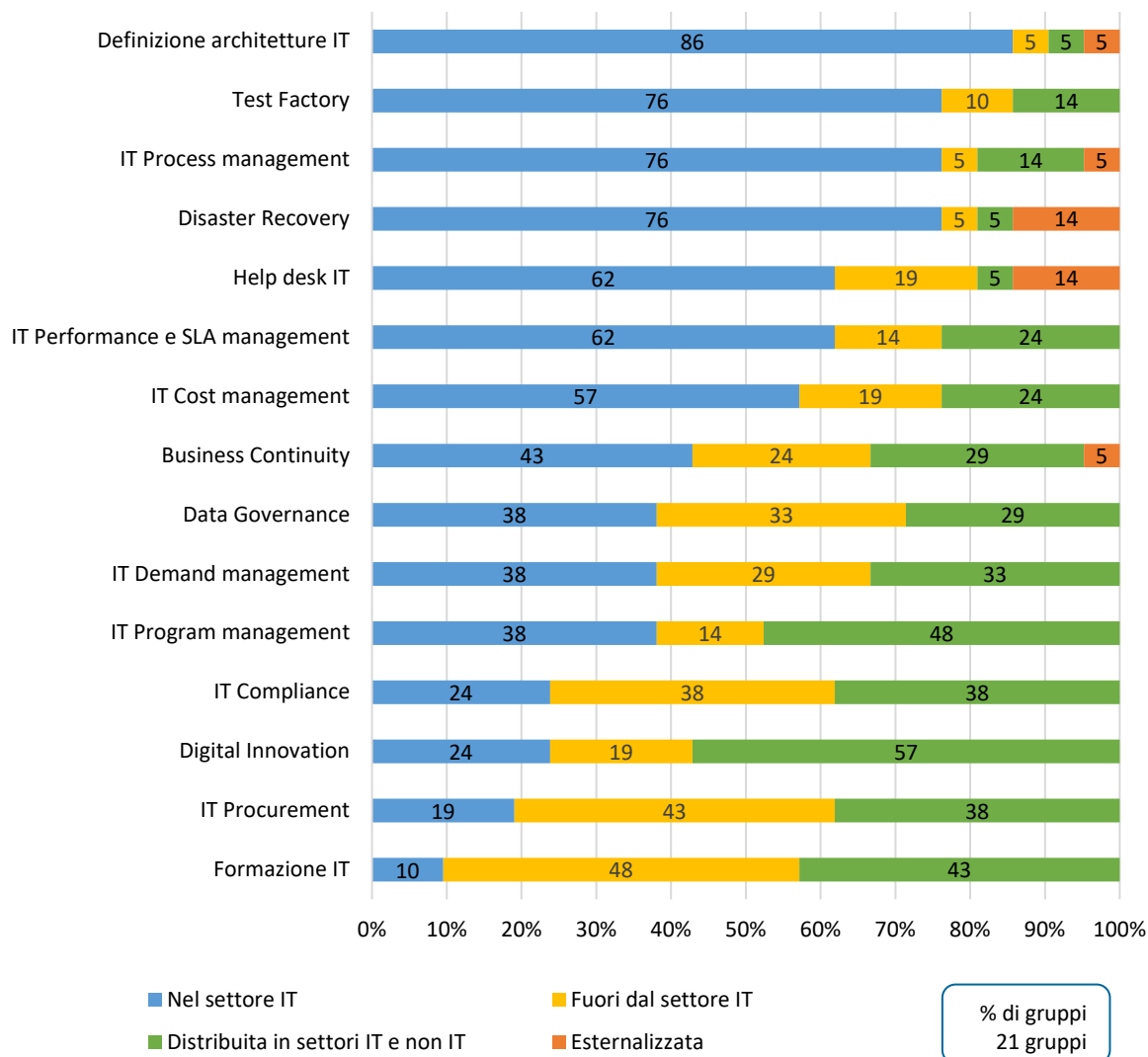


La presenza o meno di personale IT nelle funzioni trasversali dipende dalla impostazione decisa dal gruppo bancario riguardo la collocazione organizzativa di queste ultime che possono trovarsi nel settore IT, fuori dal settore IT, oppure distribuite tra settore IT e non IT o anche esternalizzate.

A complemento dell’analisi sulla ripartizione del personale IT nelle funzioni trasversali, è stata esaminata la collocazione organizzativa di queste ultime. Oltre i tre quarti del campione mantiene all’interno del settore informatico le funzioni di: Definizione delle architetture IT (86% dei gruppi), Test Factory, IT Process management, Disaster Recovery (76%). Quasi due gruppi su tre mantengono all’interno le funzioni di Help desk IT e IT Performance e SLA management. La Digital Innovation<sup>31</sup> risulta distribuita tra settore IT e non IT per il 57% dei gruppi.

Tra le funzioni collocate prevalentemente fuori dall’IT emergono la Formazione IT e l’IT Procurement (Figura 70).

**Figura 70 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT**

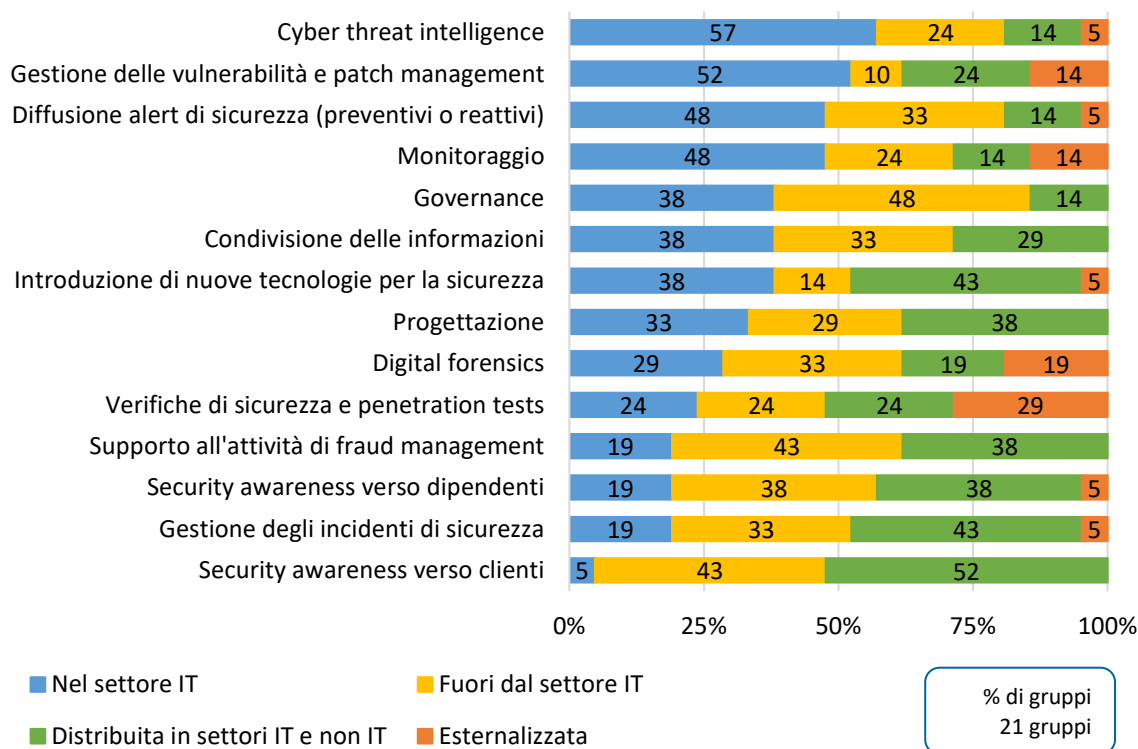


In Appendice sono riportati i risultati dell’analisi per classe dimensionale dei gruppi (da Figura 136 a Figura 138).

<sup>31</sup> La funzione “Digital innovation” si occupa dello studio e della valutazione di possibili applicazioni di nuove tecnologie, per promuovere l’utilizzo sempre maggiore di strumenti digitali in ambito aziendale.

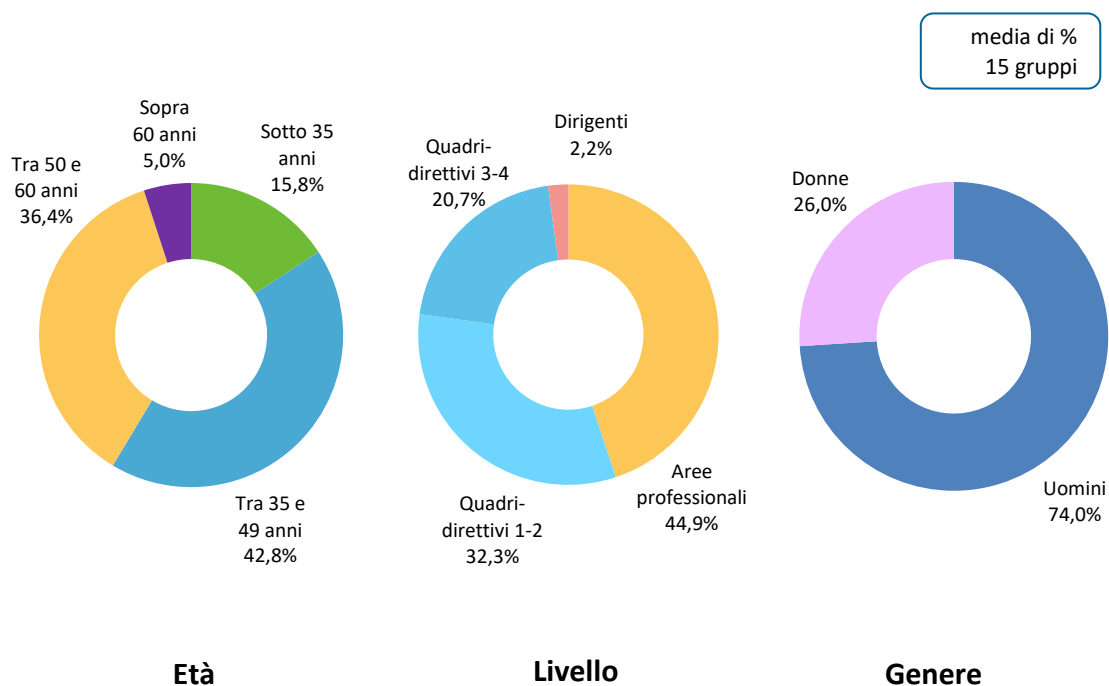
La collocazione organizzativa delle funzioni di sicurezza IT (Figura 71) mostra che oltre la metà dei gruppi mantiene all'interno dell'IT le funzioni di Cyber threat intelligence e Gestione delle vulnerabilità e patch management e poco meno della metà gestisce internamente la Diffusione di alert di sicurezza (preventivi o reattivi) e il Monitoraggio, mentre la Governance è collocata prevalentemente fuori dal settore IT. Quasi un terzo dei gruppi ricorre all'esterno per le Verifiche di sicurezza e penetration tests.

**Figura 71 - Collocazione organizzativa delle funzioni di sicurezza IT**



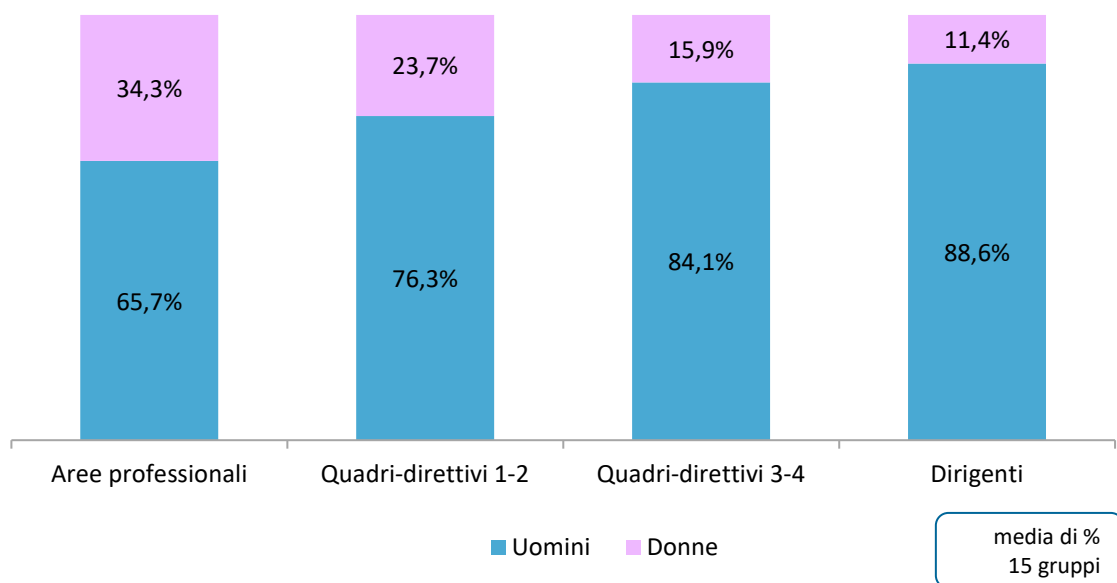
L'analisi sul personale IT approfondisce le caratteristiche di genere, età e livello contrattuale. Nella Figura 72, riferita al campione di 15 gruppi con oltre 50 dipendenti, si osserva che la fascia d'età prevalente è quella tra i 35 e i 49 anni (42,8%), seguita da quella tra i 50 e 60 anni (36,4%), mentre il 5% ha oltre 60 anni e solo il 15,8% ha meno di 35 anni. I Dirigenti sono poco più del 2% e i restanti dipendenti si dividono tra Quadri-direttivi (53%) e Aree professionali (44,9%). Gli uomini continuano a essere in netta maggioranza rispetto alle donne, costituendo in media quasi i tre quarti del totale dei dipendenti IT. La stessa analisi è stata effettuata anche con riferimento all'intero campione considerando la ripartizione % (media di % ponderata) (Figura 139 in Appendice).

**Figura 72 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere**



La presenza femminile rimane più bassa rispetto a quella degli uomini in tutti i ruoli contrattuali e diminuisce al salire nell'inquadramento, passando dal 34,3% delle Aree professionali all'11,4% tra i Dirigenti (Figura 73). La stessa analisi è stata effettuata anche con riferimento all'intero campione considerando la ripartizione % (media di % ponderata) (Figura 140 in Appendice).

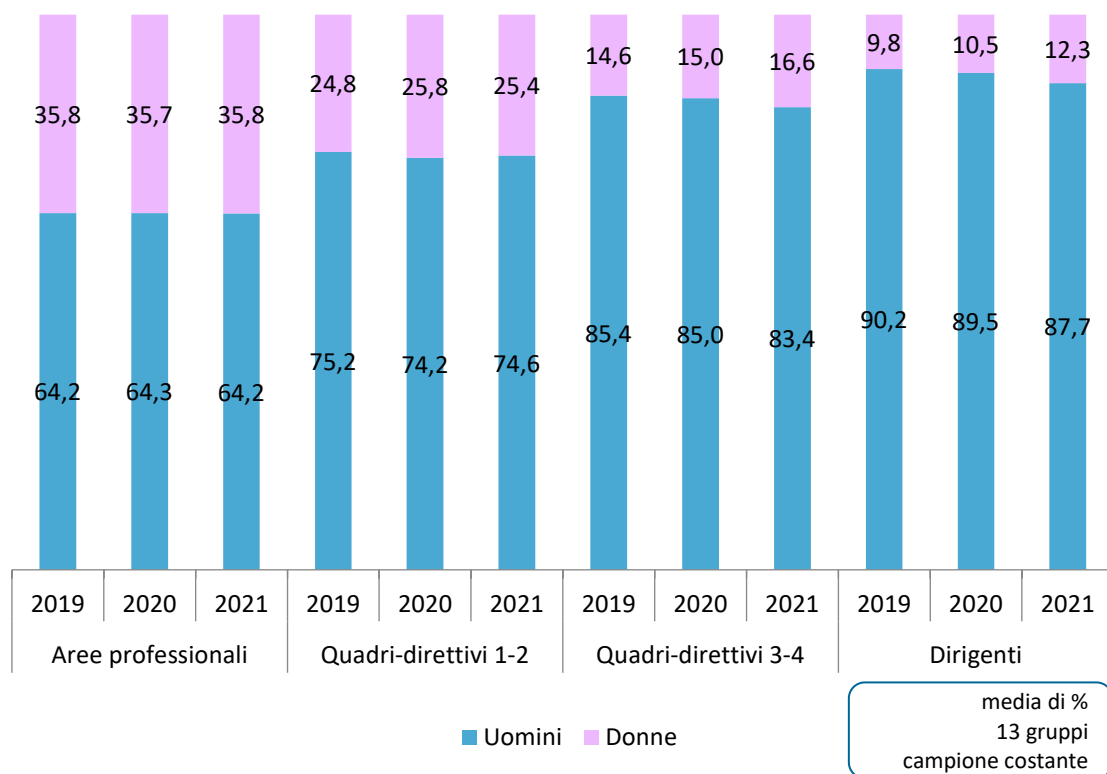
**Figura 73 - Personale IT per genere e livello contrattuale**





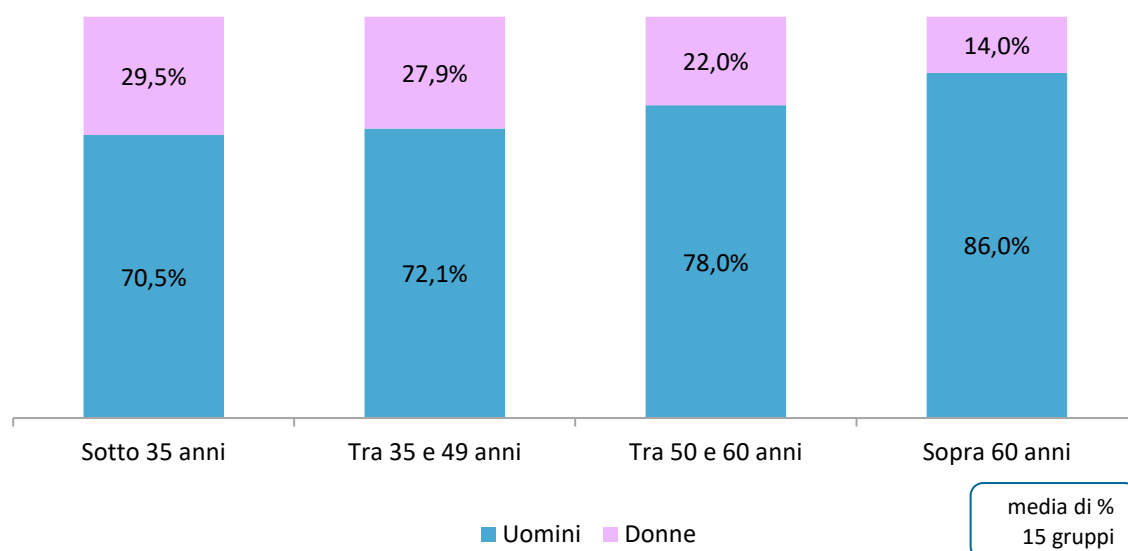
L'andamento dello stesso fenomeno nel periodo 2019-2021, su un campione costante di 13 gruppi, mostra un leggero trend in aumento della presenza femminile nei livelli contrattuali più alti (Quadri Direttivi 3-4 e Dirigenti) (Figura 74).

**Figura 74 - Andamento 2019-2021 del personale IT per genere e livello contrattuale**



La presenza femminile diminuisce gradualmente anche al crescere dell'età, passando dal 29,5% delle under 35 al 14% delle over 60 (Figura 75). In Appendice (Figura 141) è rappresentata la stessa analisi con riferimento all'intero campione e ripartizione % (media di % ponderata).

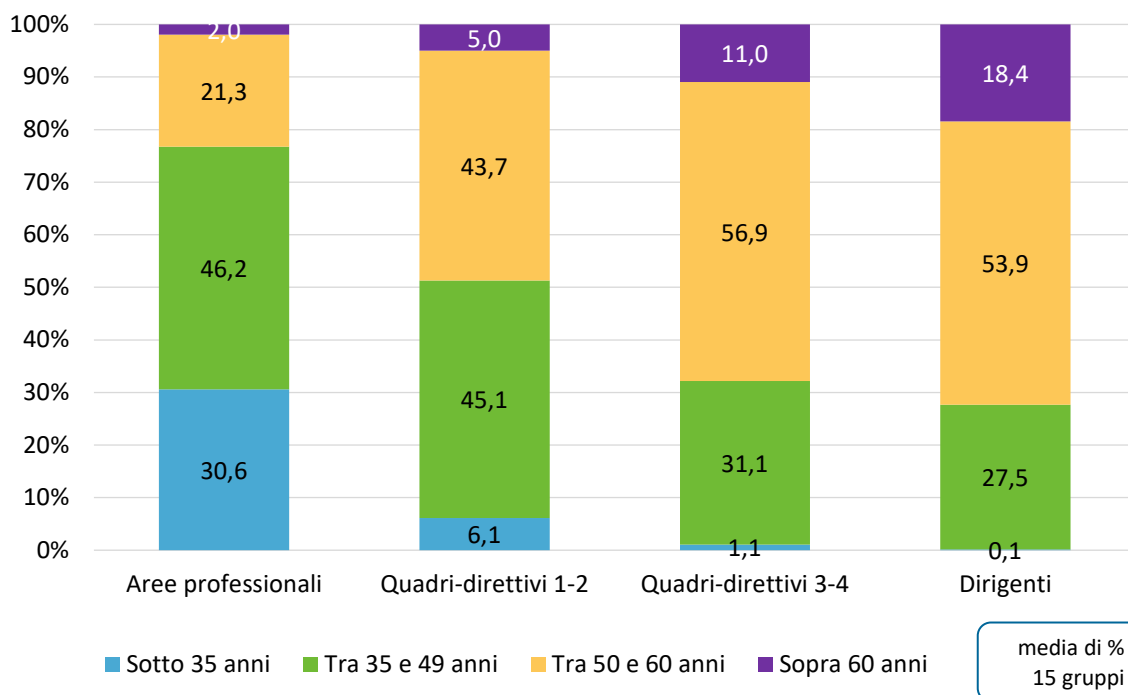
**Figura 75 - Personale IT per genere e fascia d'età**



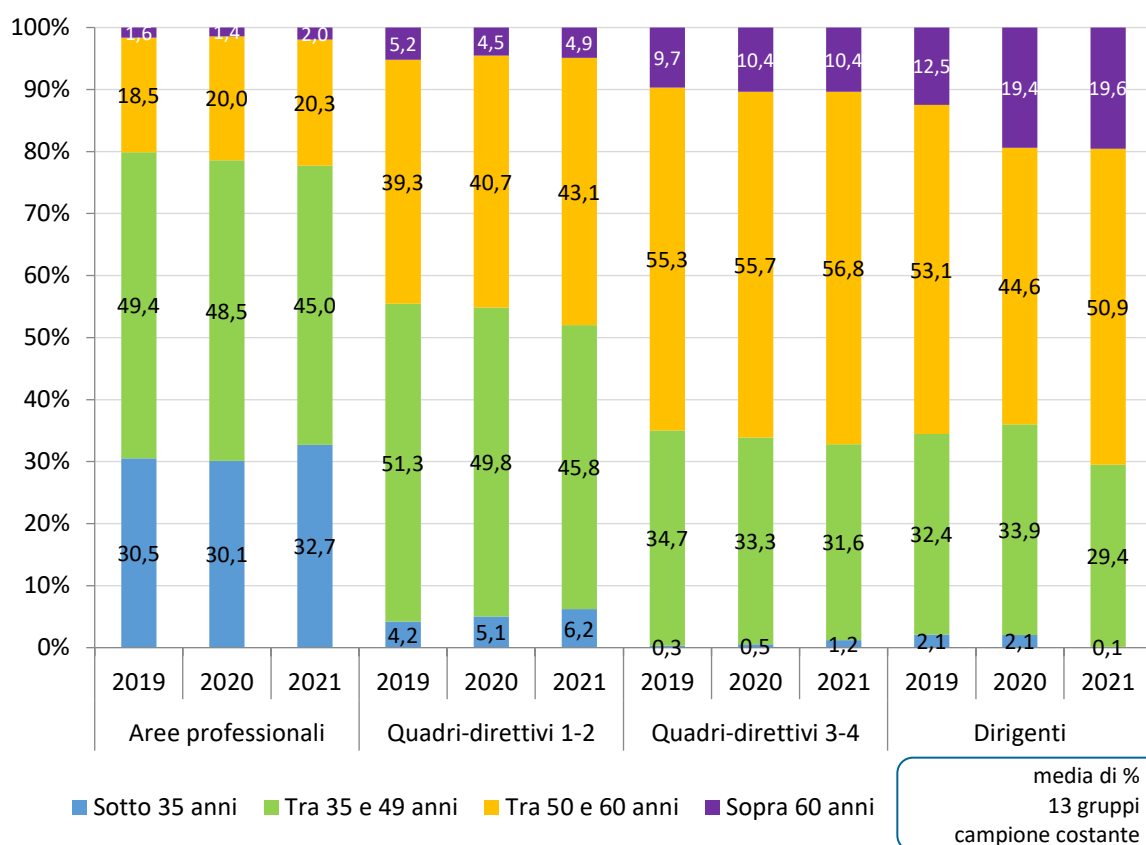
In Appendice è riportato l'andamento del fenomeno nel triennio 2019-2021 su un campione costante di 13 gruppi (Figura 142).

Analizzando l'età del personale IT al variare del livello contrattuale (Figura 76), si osserva che i dipendenti sotto i 35 anni si concentrano quasi esclusivamente nelle Aree professionali (30,6%) o tra i Quadri Direttivi 1-2 (6,1%). Più stabile, nei quattro segmenti, risulta la presenza di personale di età compresa tra 35 e 49 anni, che si attesta sul 45-46% nelle due fasce più basse e sul 28-31% in quelle più alte. La fascia di età tra i 50 e i 60 anni aumenta gradualmente al crescere del livello contrattuale, partendo da un 21% nelle Aree professionali fino ad arrivare al 54% nei Dirigenti; tra questi ultimi il 18,4% supera i 60 anni. In Appendice (Figura 143) è rappresentata la stessa analisi con riferimento all'intero campione e ripartizione % (media di % ponderata).

**Figura 76 - Personale IT per fascia d'età e livello contrattuale**



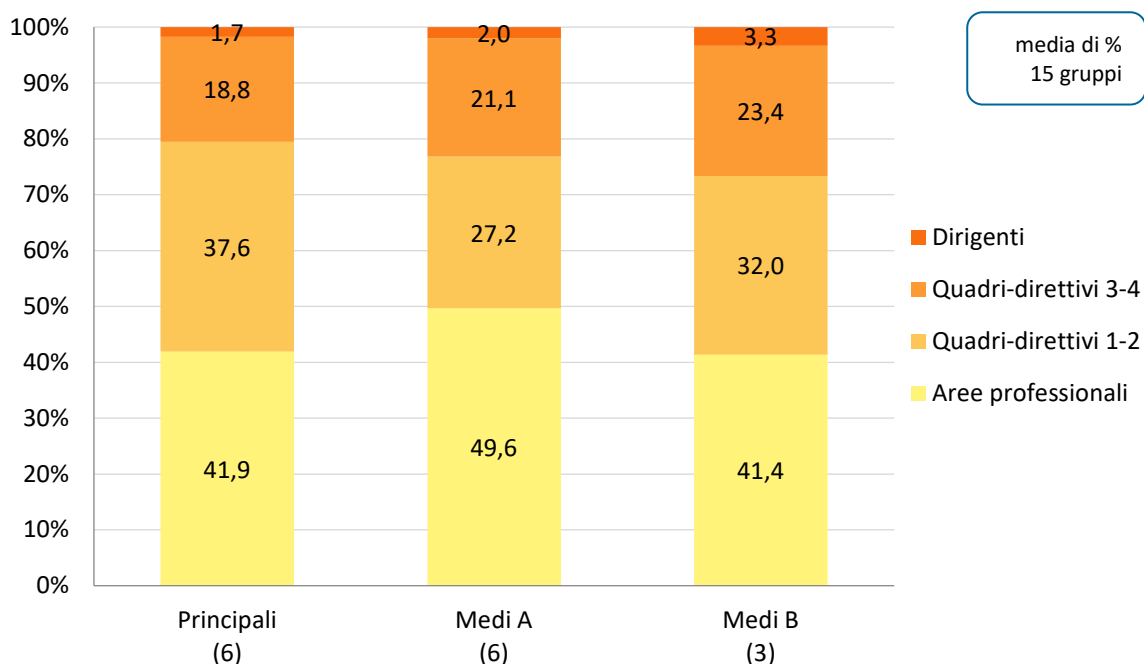
L'andamento dello stesso fenomeno nel periodo 2019-2021, su un campione costante di 13 gruppi, mostra un leggero trend in aumento per le fasce di età oltre i 50 anni (Figura 77).

**Figura 77 - Andamento 2019-2021 del personale IT per fascia d'età e livello contrattuale**


La Figura 78 analizza il livello contrattuale dei dipendenti IT per classe dimensionale, con riferimento al campione di 15 gruppi con almeno 50 dipendenti<sup>32</sup>. Si osserva che nei gruppi Medi A il personale risulta equamente ripartito tra Aree professionali e Quadri direttivi/Dirigenti, mentre nei gruppi Principali e nei Medi B il rapporto risulta lievemente più sbilanciato verso Quadri direttivi/Dirigenti che rappresentano circa il 58-59% a fronte di un 41-42% per le Aree professionali. I gruppi Medi B sono quelli con la maggior presenza di Dirigenti, pari al 3,3% del totale.

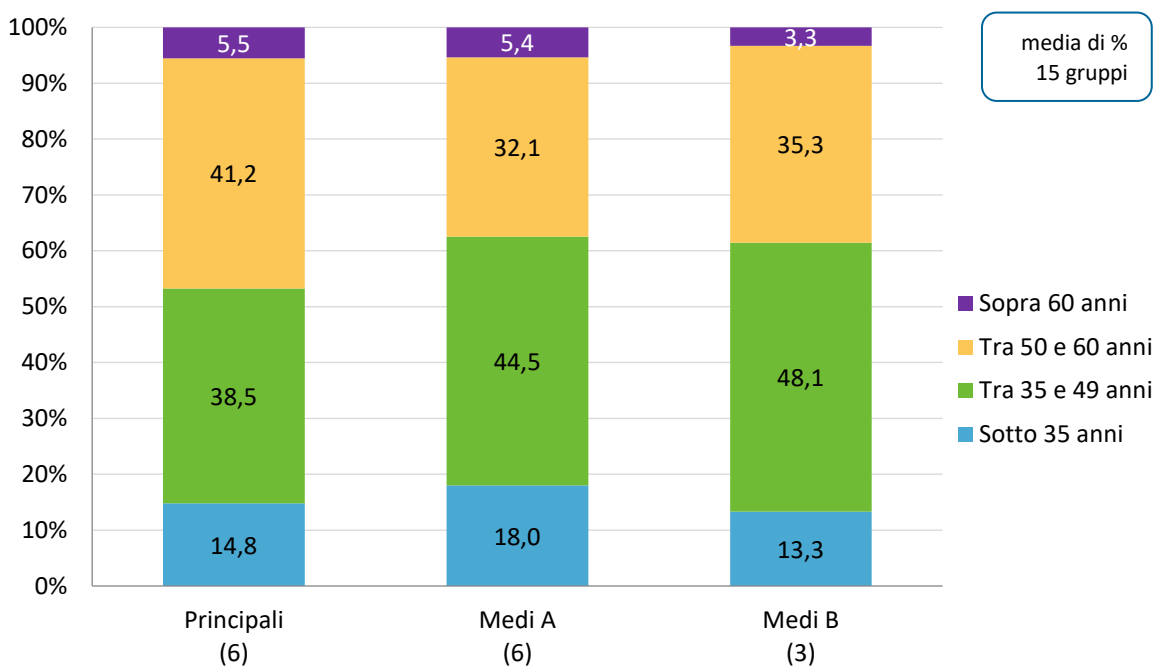
<sup>32</sup> Da questa e dalla successiva elaborazione è stata esclusa la classe Piccoli, cui non appartiene nessun gruppo del campione di riferimento.

**Figura 78 - Personale IT per livello contrattuale per classe dimensionale**



L'analisi sull'età dei dipendenti IT in relazione alla classe dimensionale dei gruppi (Figura 79) evidenzia una maggiore presenza di personale over 50 nei gruppi Principali (47%); di contro, i gruppi Medi A si caratterizzano per la maggiore presenza di under 35 (18%) e tra i Medi B prevale la fascia d'età tra 35 e 49 anni.

**Figura 79 - Personale IT per fascia d'età per classe dimensionale**

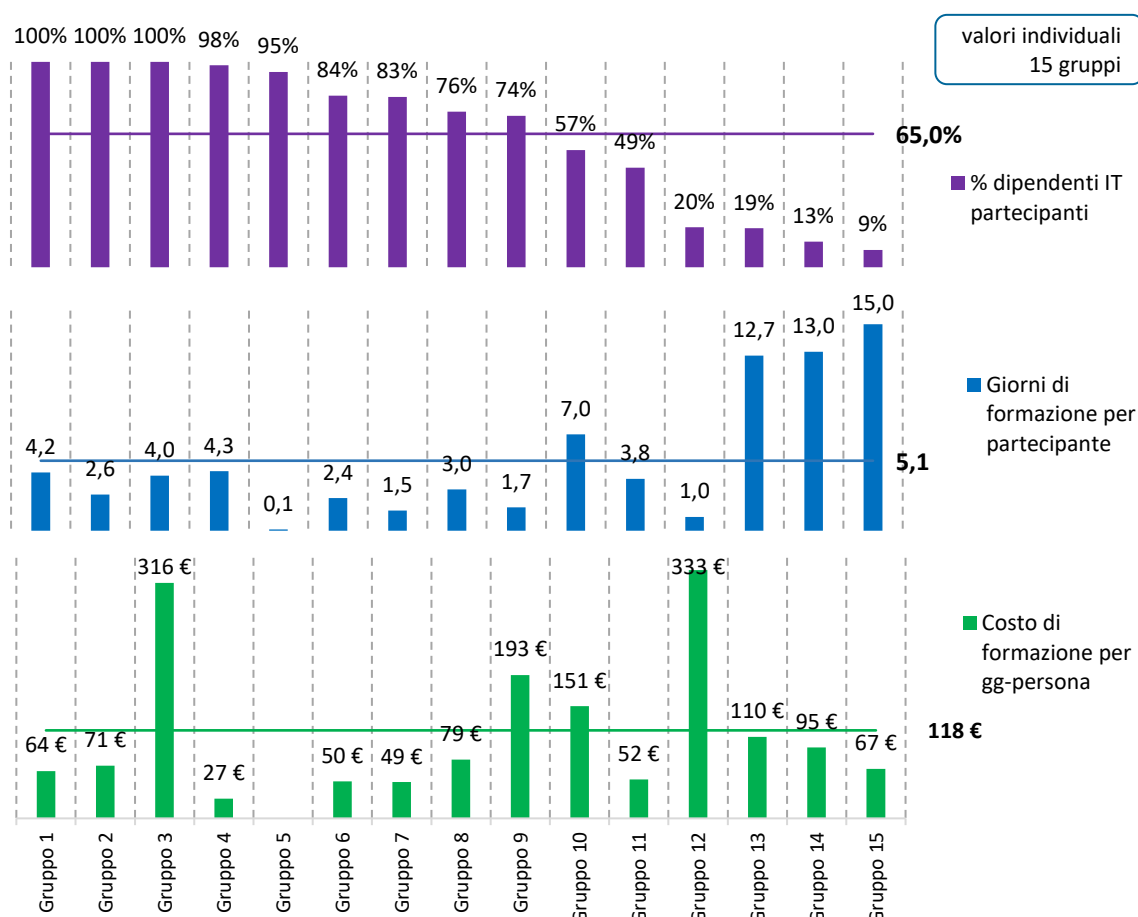


## 2.9 Formazione tecnica del personale IT

Questo paragrafo affronta il tema della formazione tecnica del personale IT in termini di dipendenti partecipanti, durata e costi, e della più generale questione delle competenze e reperimento degli skill.

L'analisi proposta in Figura 80 si basa sui dati forniti dai gruppi bancari che nel 2021 hanno almeno 30 dipendenti nell'IT e non tiene conto delle iniziative di formazione gratuite. Dalle voci di costo per la formazione sono esclusi i costi accessori, quali quelli di trasferta, del personale interno e della logistica. Nel grafico sono riportati i posizionamenti individuali e le medie di alcuni indicatori, sovrapposti in un'unica figura che ne agevola il raffronto poiché ciascuna linea verticale rappresenta un gruppo. Mediamente il 65% dei dipendenti IT ha partecipato nel 2021 a iniziative di formazione tecnica a pagamento, mentre gli andamenti individuali si muovono in una forbice che va dal 9% alla totalità dei dipendenti IT. Dal punto di vista della durata, annualmente ciascun partecipante ha fruito in media di 5,1 giorni di formazione tecnica, che arrivano in un caso fino a 15 giorni. Analizzando i costi di un giorno-persona di formazione, i gruppi segnalano importi che oscillano tra un minimo di 27€ e un massimo di 333€, con una media di 118€.

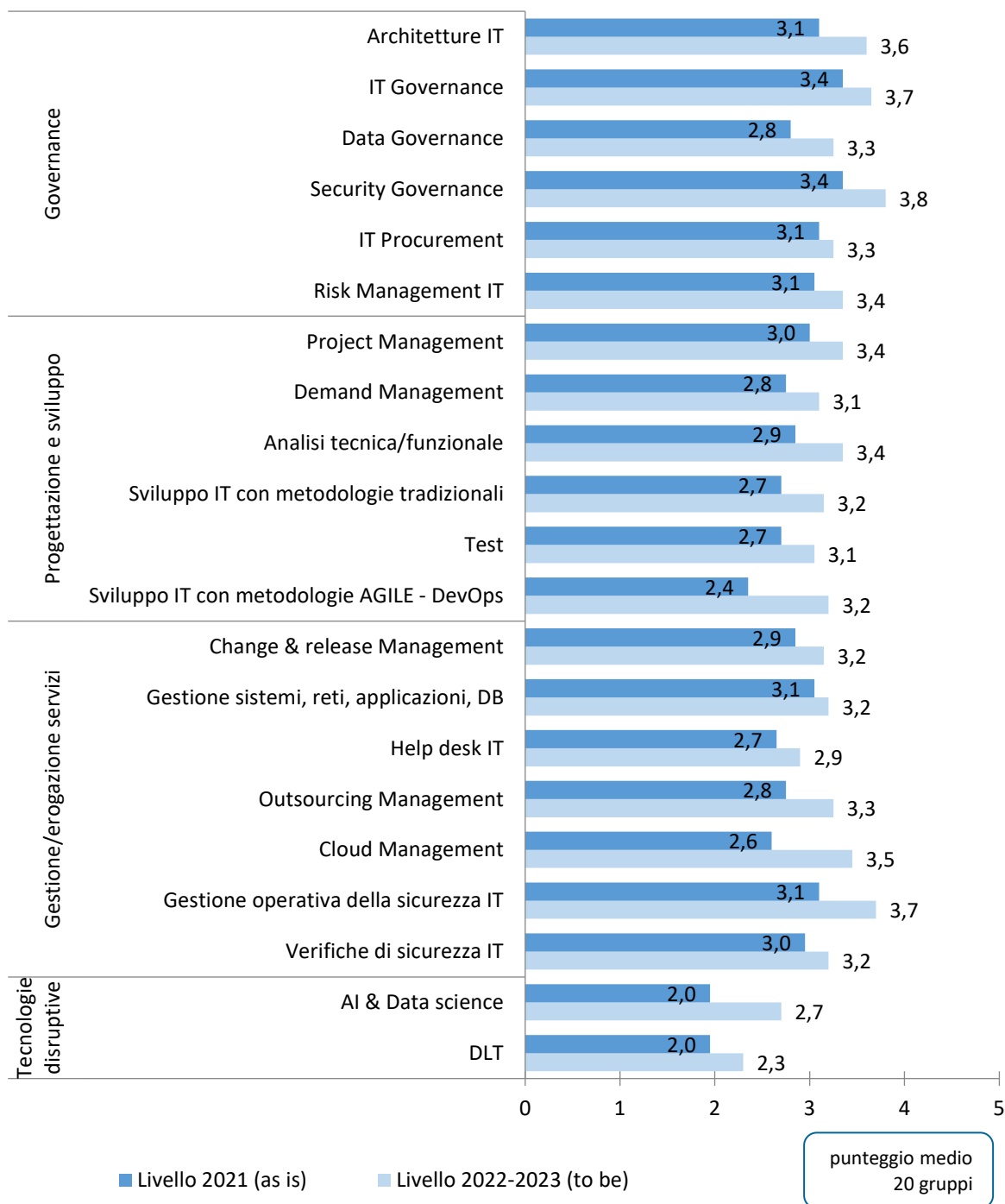
**Figura 80 - Formazione IT: dipendenti partecipanti, durata e costi**



La Figura 81 mostra il livello di competenza (la media del punteggio determinato soggettivamente da ciascun gruppo bancario su una scala da 0 a 5) presente nei diversi ambiti/profili IT elencati, nel 2021 (AS IS) e nel biennio 2022-2023 (TO BE).

Al 2021 il livello di presenza degli skill nei vari ambiti si colloca in un intervallo da 2 (medio) per le tecnologie disruptive - AI & Data science e DLT - a 3,4 (medio/alto) per la governance dell'IT e della sicurezza. Per il biennio 2022-2023 è previsto il raggiungimento di un maggior livello di competenza in tutti gli ambiti/profili IT, in particolare nel cloud.

**Figura 81 - Competenze IT: livelli AS IS e TO BE per ambiti/profili IT**

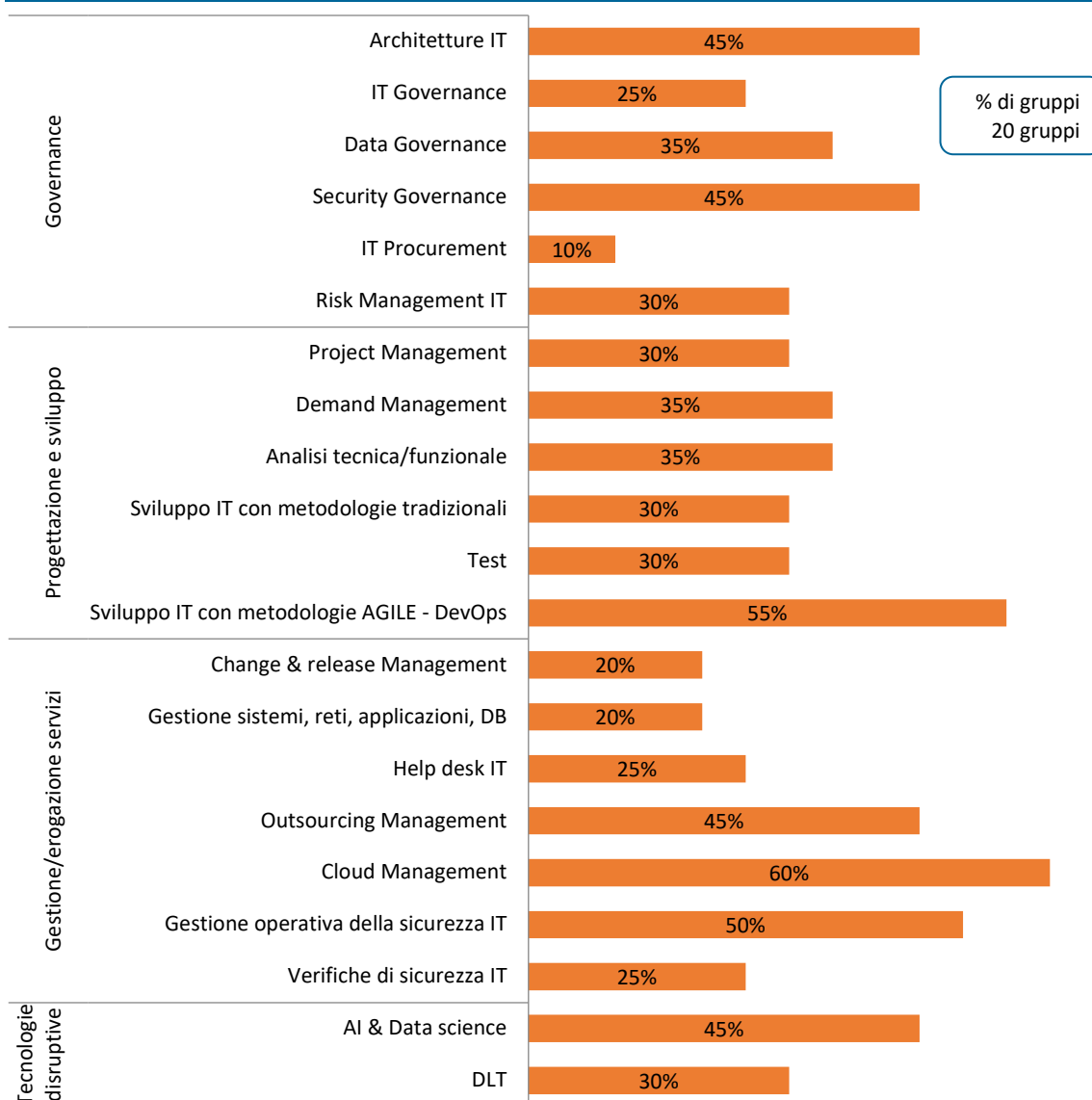


Per una migliore comprensione del fenomeno, la Figura 82 fornisce una gap analysis sulla necessità di competenza tra la situazione attuale e quella prospettica, indicando le percentuali di gruppi

bancari che prevedono di raggiungere nel biennio 2022-2023 un maggior livello di competenze rispetto al 2021.

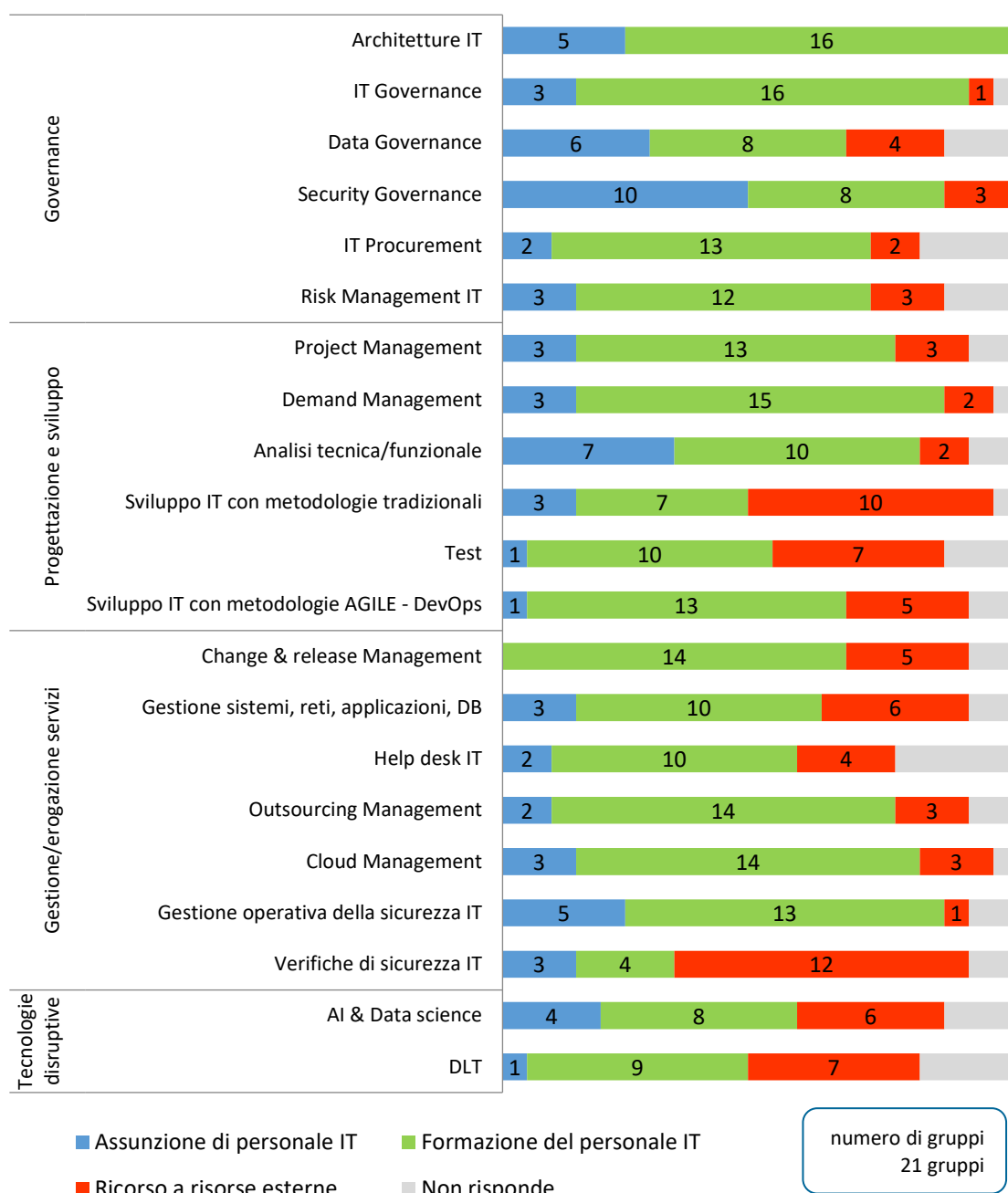
In tutti gli ambiti/profilo IT emerge una necessità di maggiori competenze, in particolare sul Cloud management, Metodologie AGILE - DevOps, Gestione operativa della sicurezza IT, Architetture IT, Security governance, Outsourcing management e AI & Data science.

**Figura 82 - Competenze IT: gap analysis tra AS IS e TO BE**



In merito alle modalità prevalenti di reperimento delle competenze nei diversi ambiti, si riscontra una maggiore propensione dei gruppi a formare il personale IT interno piuttosto che ad assumere o ricorrere a risorse esterne. Il ricorso a risorse esterne prevale per le Verifiche di sicurezza IT, lo Sviluppo IT con metodologie tradizionali, per i Test e per la DLT. L'assunzione di personale con competenze è più marcata nelle funzioni di Governance (in particolare Security governance) e nell'Analisi tecnica/funzionale (Figura 83).

**Figura 83 - Modalità di reperimento competenze IT**

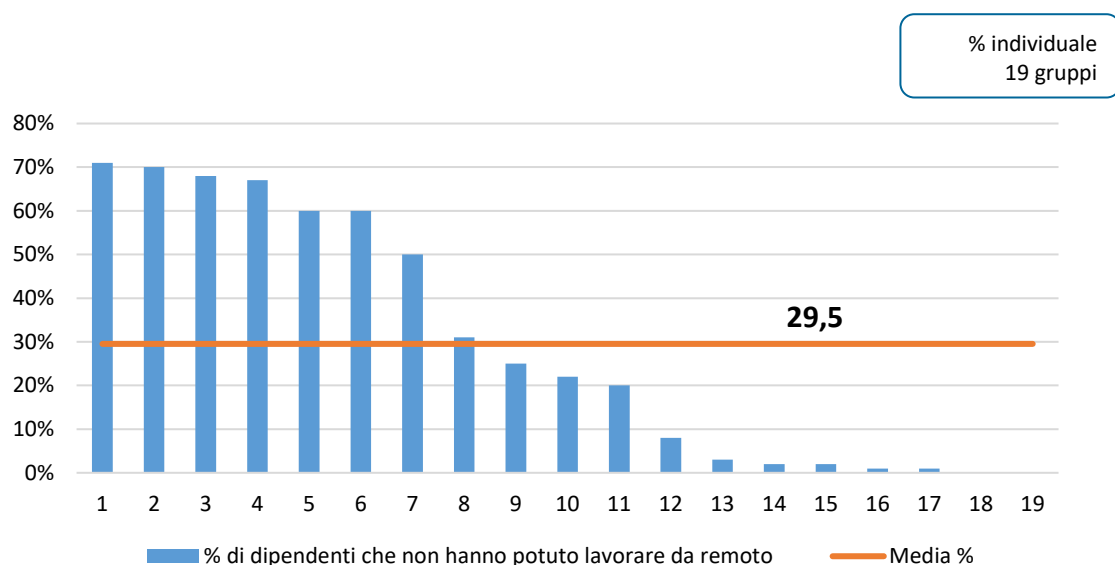


## 2.10 Modalità di lavoro e Posti di Lavoro

Con riferimento al periodo emergenziale del 2021 conseguente alla pandemia da Covid-19, è stata effettuata un’analisi sul personale che non ha potuto lavorare da remoto in quanto adibito ad attività non telelavorabili; in Figura 84 è riportata per ogni gruppo la percentuale di dipendenti coinvolti. La media del campione si attesta al 29,5%: un terzo dei gruppi ha indicato percentuali alte (60/70%), un terzo percentuali molto basse e un terzo si posiziona tra queste due fasce.

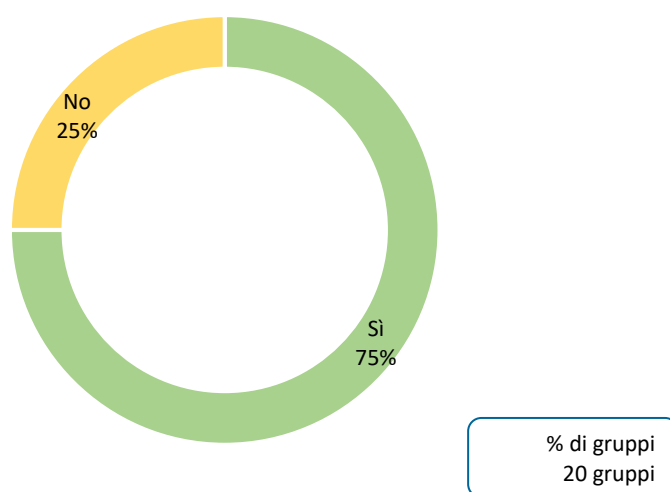


**Figura 84 - Dipendenti che non hanno potuto lavorare da remoto nel 2021**



Il 75% dei gruppi rispondenti prevede comunque l'adozione di una modalità di lavoro mista (in presenza e da remoto) al termine dell'emergenza (Figura 85).

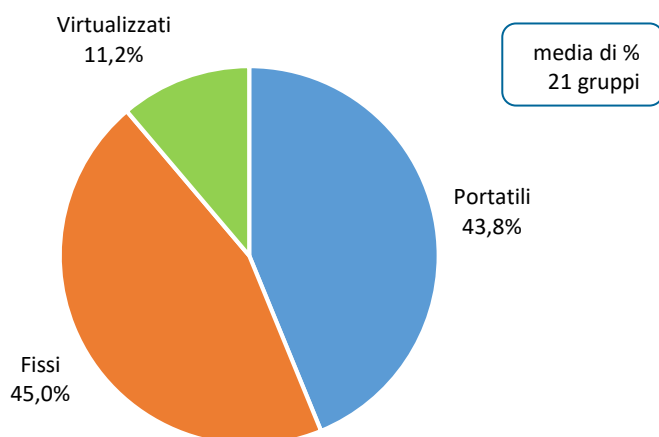
**Figura 85 - Adozione di modalità di lavoro mista al termine dell'emergenza**



Con riferimento alla tipologia dei Posti di Lavoro a disposizione del personale (IT e non IT) per le attività "standard"<sup>33</sup>, risulta che, mediamente, il 45% dei PC sono fissi, il 43,8% portatili e l'11,2% virtualizzati (Figura 86).

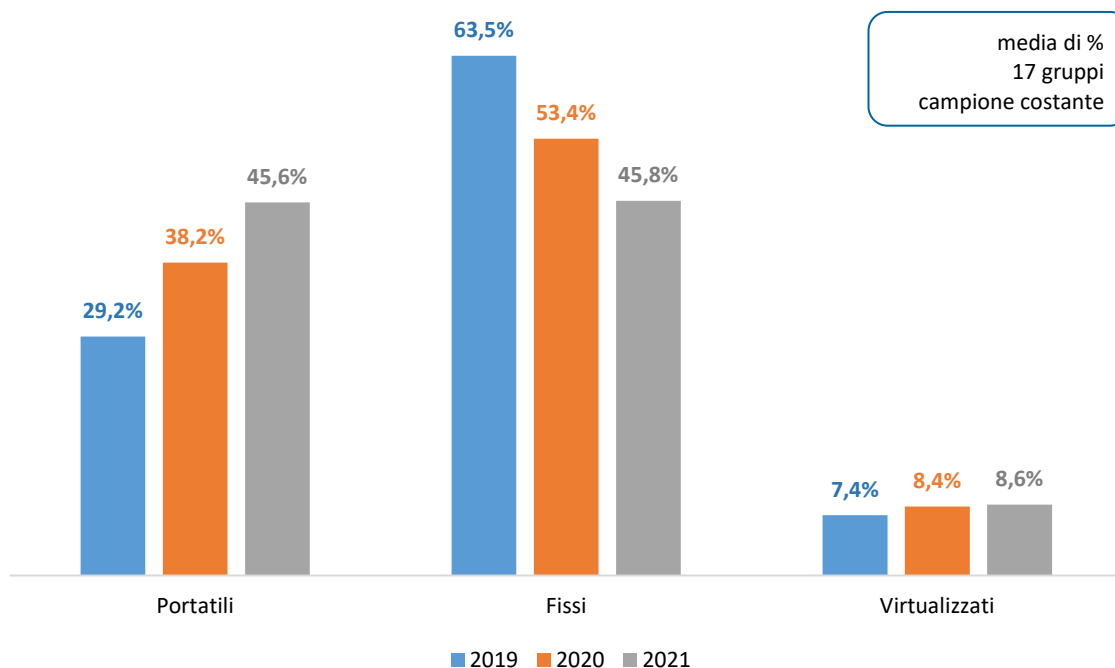
<sup>33</sup> Sono esclusi da questa analisi i Posti di Lavoro appositamente equipaggiati per lo svolgimento di particolari attività (es: finanza, trattamento del contante).

**Figura 86 - Tipologie di Posti di Lavoro per attività standard**



Dall'analisi dell'andamento delle tipologie dei Posti di Lavoro standard, su un campione costante di 17 gruppi nel periodo 2019-2021, emerge un progressivo aumento dei PC portatili e virtualizzati a discapito delle postazioni fisse (Figura 87).

**Figura 87 - Andamento 2019-2021 delle tipologie di Posti di Lavoro per attività standard**



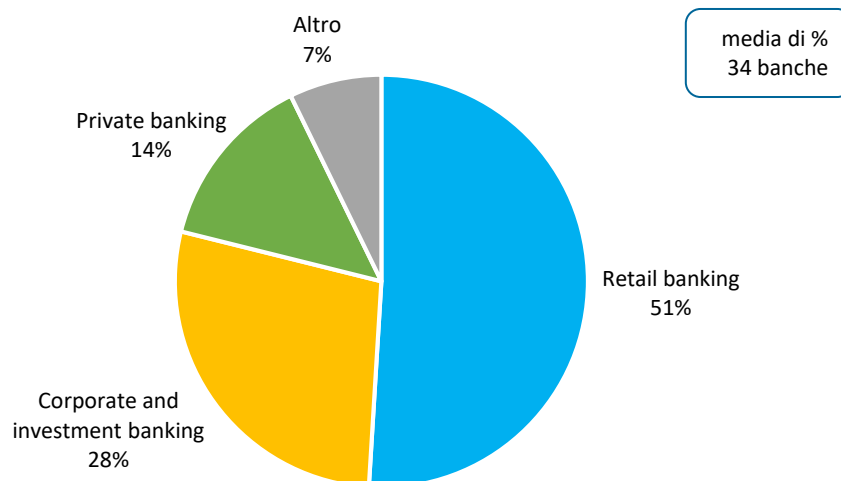
# Capitolo 3. Banche individuali

## 3.1 Profili organizzativi

Il campione esaminato è costituito da 34 banche - di cui quattro "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non partecipanti alla Rilevazione - che rappresentano il 64% dell'intero settore bancario in termini di fondi intermediati.

Con riferimento all'operatività bancaria del campione sulla base del margine di intermediazione, emerge che il retail banking rappresenta l'attività prevalente, con una percentuale media del 51%; seguono il corporate and investment banking (28%) e il private banking (14%). Otto banche svolgono anche altre attività che incidono sull'operatività complessiva per una percentuale media del 7% (Figura 88).

**Figura 88 - Operatività delle banche**

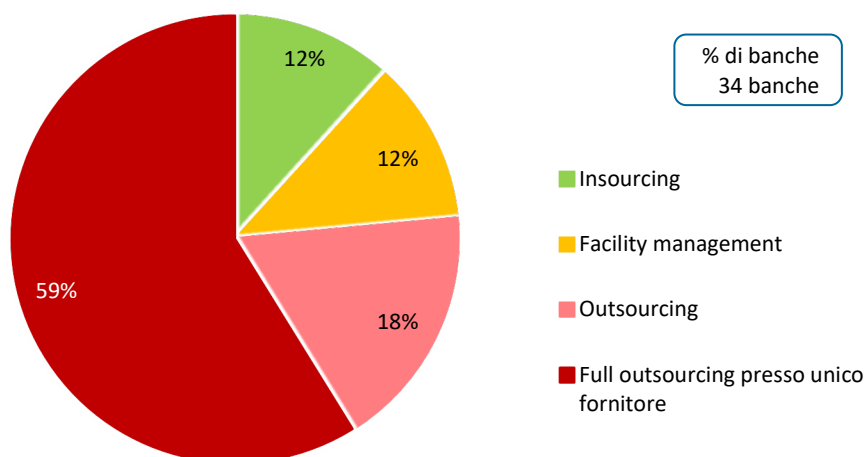


Rispetto al campione totale delle 34 banche, il 74% dichiara di svolgere più di una attività, mentre il 26% opera in un solo comparto.

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

L'Outsourcing si conferma il modello di sourcing IT prevalente: il 77% delle banche affida all'esterno<sup>34</sup> la gestione del Data Center (Hardware e Software di base) e le Applicazioni e per la grande maggioranza (59%) il fornitore è unico (Full outsourcing). Il 12% delle banche adottano il modello Insourcing, gestendo internamente le risorse IT indipendentemente dalla presenza di forme di outsourcing selettivo per singole iniziative o singoli ambiti. Il 12% si basa su un modello "misto", affida cioè all'esterno le infrastrutture del Data Center e mantiene internamente la gestione delle Applicazioni (Facility Management) (Figura 89).

**Figura 89 - Modello di sourcing IT prevalente delle banche**



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

Per le infrastrutture del Data Center è stato analizzato, seguendo un criterio di prevalenza, di chi è la proprietà<sup>35</sup>, chi segue lo sviluppo/evoluzione e chi cura la manutenzione/gestione corrente, distinguendo tra:

- la banca stessa;
- un'altra banca o società strumentale del gruppo CIPA;
- uno o più fornitori esterni (componente del gruppo esterna al perimetro CIPA, altra banca o altro gruppo bancario, consorzio di banche, vendor IT).

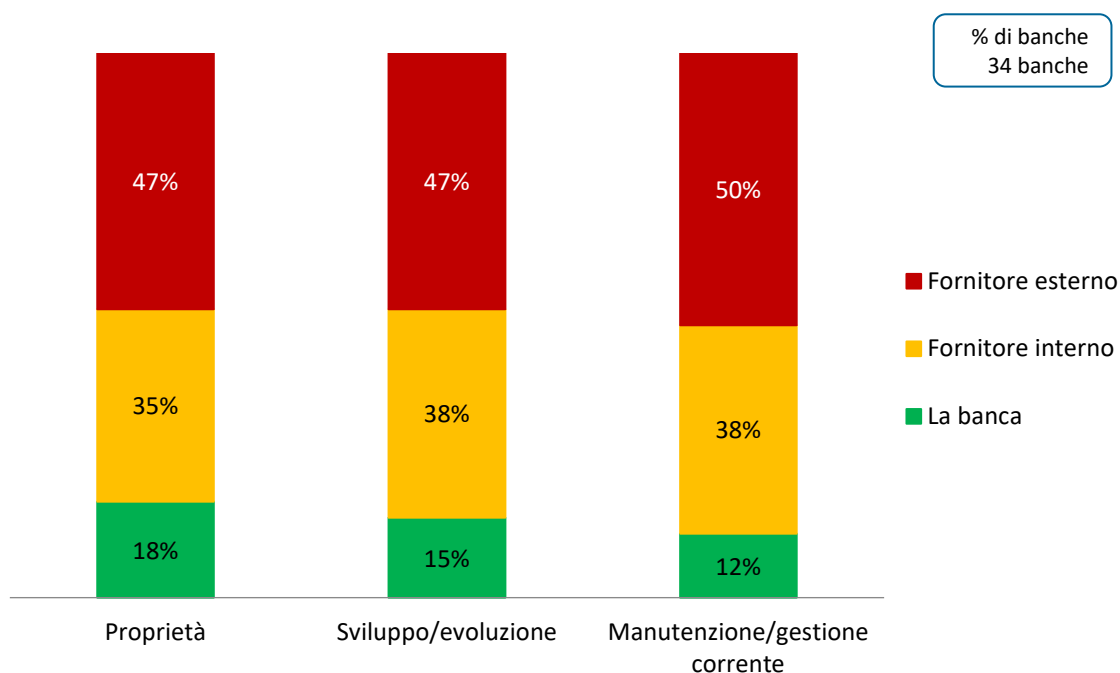
Circa la metà delle banche mantiene proprietà, sviluppo/evoluzione e manutenzione/gestione corrente all'interno del gruppo CIPA, mentre un'altra metà si affida a uno o più fornitori esterni. Il Data Center risulta di proprietà per quasi una banca su cinque (Figura 90).

Per il 94% delle banche la proprietà, lo sviluppo e la gestione sono in capo al medesimo soggetto, mentre il 6% presenta una situazione che prevede il coinvolgimento di più soggetti.

<sup>34</sup> A una componente del gruppo, interna o esterna al perimetro CIPA, a un consorzio di banche, ad altra banca o gruppo bancario o a un vendor IT.

<sup>35</sup> Sono ricomprese le forme di acquisizione in noleggio o leasing.

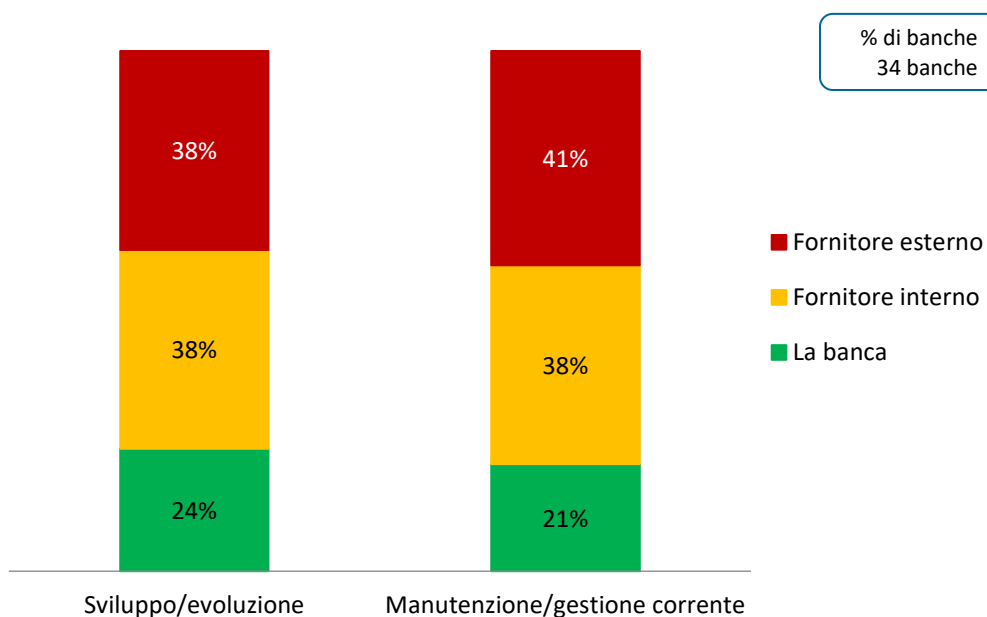
**Figura 90 - Proprietà, sviluppo e gestione del Data Center delle banche**



Con riferimento alle Applicazioni emerge che circa il 60% delle banche mantiene sviluppo/evoluzione e manutenzione/gestione corrente all'interno del gruppo CIPA, mentre un 40% si affida all'esterno (Figura 91).

Per il 91% delle banche lo sviluppo e la gestione sono in capo al medesimo soggetto, mentre il 9% presenta una situazione che prevede il coinvolgimento di più soggetti.

**Figura 91 - Sviluppo e gestione delle Applicazioni delle banche**



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

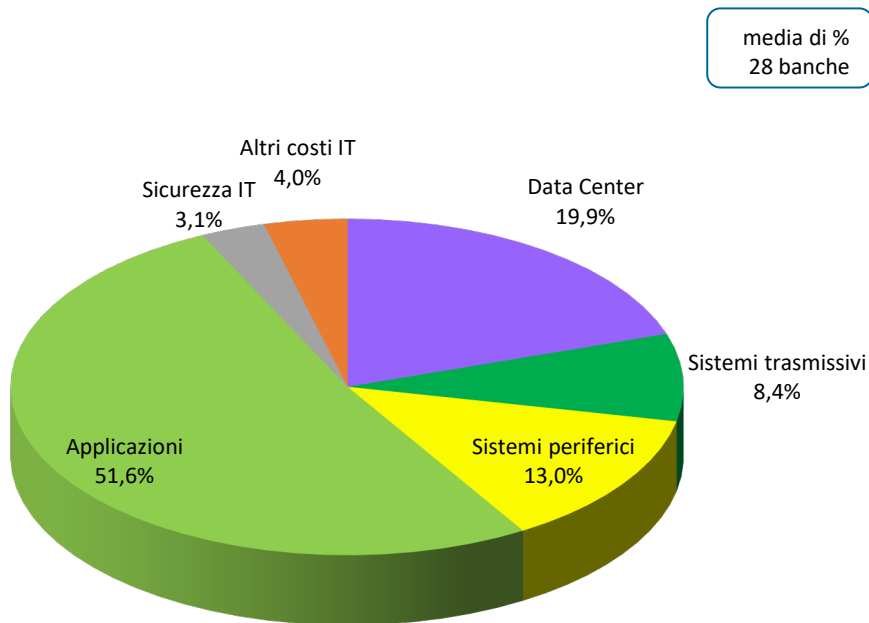
Nel 2021 il TCO (Total Cost of Ownership - spese correnti e ammortamenti) delle 34 banche partecipanti si attesta complessivamente a 4.903 milioni di euro, mentre il valore del cash out (spese correnti e investimenti) è pari a 5.185 milioni di euro<sup>36</sup>.

Anche per le banche si utilizza il modello di analisi dei costi per aree tematiche e per fattori produttivi<sup>37</sup> adottato per i gruppi bancari.

Delle 34 banche, 28 hanno effettuato una ripartizione del TCO per aree tematiche sufficientemente dettagliata per garantire una significativa rappresentazione del fenomeno. Tale ripartizione risulta talvolta difficile per la presenza di forme di outsourcing che non consentono una precisa imputazione dei costi IT alle singole aree.

Mediamente oltre la metà del TCO viene assorbito dalle Applicazioni (51,6%) e il 19,9% dal Data Center; seguono Sistemi periferici (13%) e Sistemi trasmissivi (8,4%). I costi per la Sicurezza IT si attestano al 3,1%, valore da ritenersi sottostimato a causa della persistente difficoltà nell'isolare puntualmente tali costi. Il 4% dei costi risulta, infine, non classificabile (Figura 92). L'ordine di rilevanza delle aree tematiche è analogo a quello rilevato per i gruppi bancari (cfr. Figura 16).

**Figura 92 - TCO delle banche per aree tematiche**

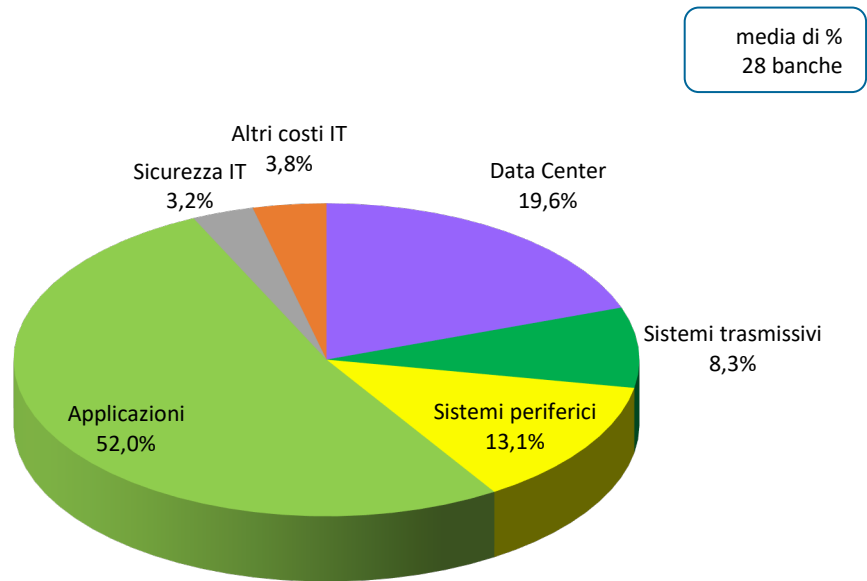


La ripartizione del cash out IT per aree tematiche risulta simile a quella del TCO (Figura 93).

<sup>36</sup> Si segnala che nell'analisi "di gruppo" i costi sono rilevati con il metodo del consolidamento integrale. L'ammontare dei costi IT di un gruppo è pertanto diverso da quello risultante dalla somma dei costi indicati singolarmente dalle diverse banche appartenenti al gruppo stesso.

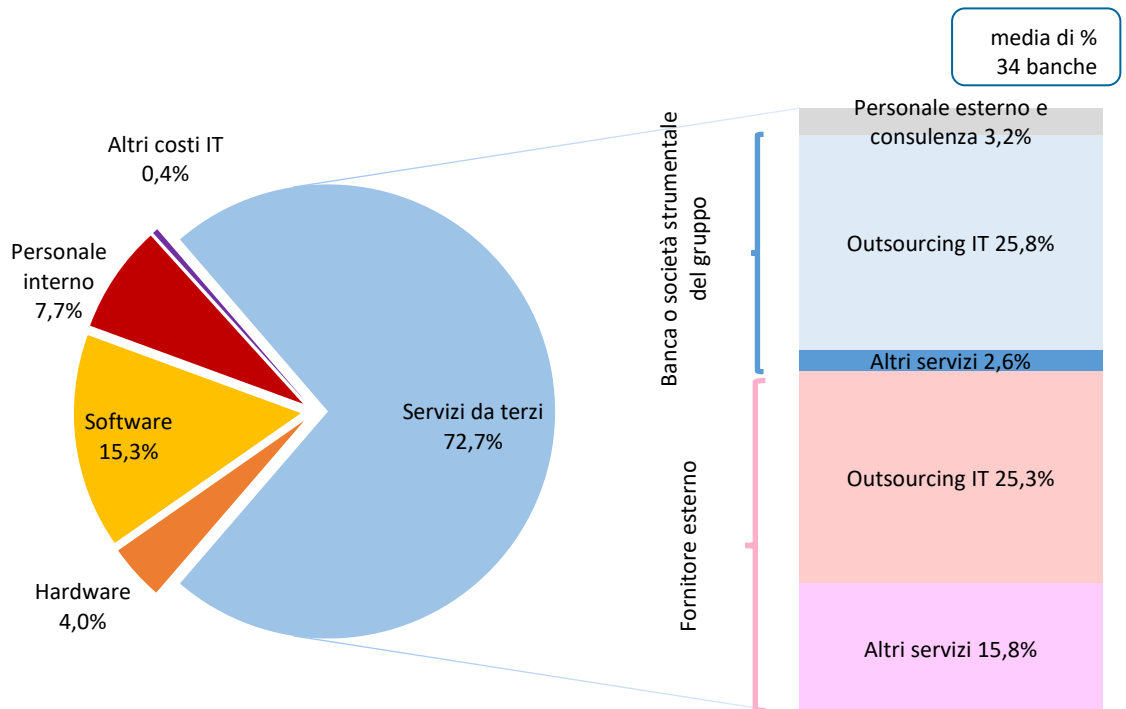
<sup>37</sup> Cfr. Note metodologiche - Rilevazione dei costi IT.

**Figura 93 - Cash out IT delle banche per aree tematiche**



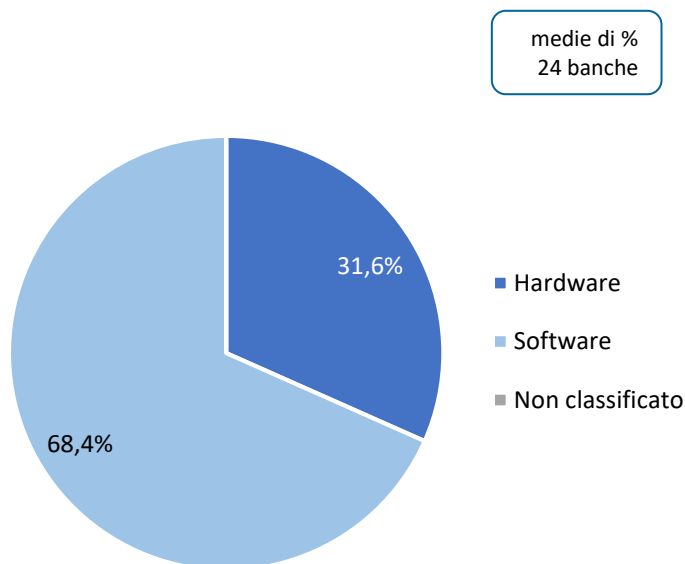
Nella ripartizione del TCO per fattori produttivi la quota maggiore è destinata a Servizi da terzi (72,7%), forniti per il 28,4% da una componente bancaria o società strumentale del gruppo di appartenenza, per il 41,1% da una società esterna; il 3,2% è costituito da costi per personale esterno e servizi professionali di consulenza (Figura 94).

**Figura 94 - TCO delle banche per fattori produttivi**

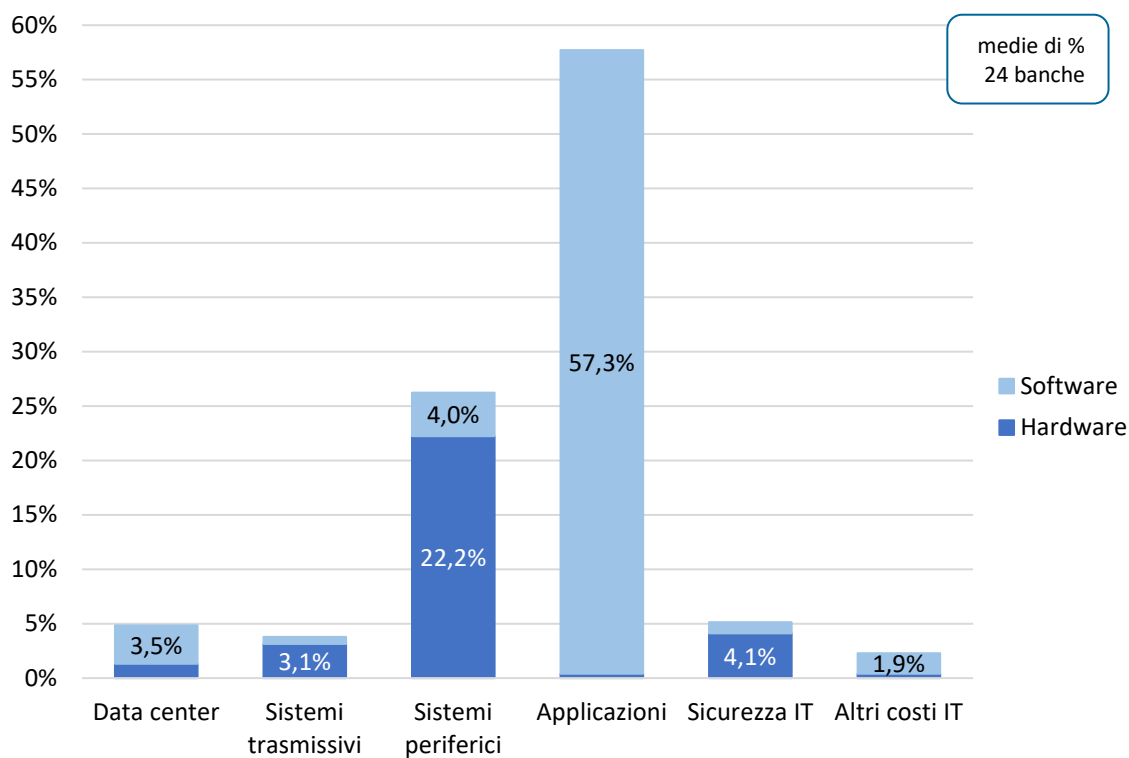


Analizzando la ripartizione degli investimenti tra Hardware e Software, emerge che oltre i due terzi della spesa (68,4%) riguarda il Software e circa un terzo (31,6%) l'Hardware (Figura 95). Nella Figura 96 sono riportati gli investimenti, suddivisi tra Hardware e Software, per aree tematiche.

**Figura 95 - Investimenti IT delle banche: ripartizione tra HW e SW**



**Figura 96 - Investimenti IT delle banche: ripartizione tra HW e SW per aree tematiche**





### 3.3 Indicatori di costo IT

L'analisi dei costi IT tramite indicatori è stata condotta anche con riferimento alle 34 banche individuali, ripartite per classi in relazione alle dimensioni e alle caratteristiche operative<sup>38</sup> (Tabella 14).

Per le voci “costi IT”<sup>39</sup>, “cash out IT”<sup>40</sup>, “investimenti IT”<sup>41</sup>, “ammortamenti IT”<sup>42</sup> e “numero dipendenti”<sup>43</sup> sono utilizzati i valori segnalati dalle singole banche nel questionario. Le voci “fondi intermediati”<sup>44</sup>, “numero di sportelli”<sup>45</sup>, “numero dei rapporti di impieghi e depositi”<sup>46</sup> e “prodotto bancario lordo”<sup>47</sup> sono ricavate dalle segnalazioni di matrice dei conti individuale effettuate dalle banche.

Le voci “margine di gestione”<sup>48</sup>, “costi di struttura”<sup>49</sup> e “risultato di gestione”<sup>50</sup> sono ricavate dalle segnalazioni di matrice dei conti individuale effettuate dalle banche.

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

Le specializzazioni operative e le peculiarità strutturali delle banche “a particolare operatività”<sup>51</sup>, che comprendono “private banking” e “corporate and investment banking”, rendono i relativi indicatori scarsamente confrontabili con quelli delle altre banche, suggerendo un confronto solo all'interno di ciascuna classe. Occorre inoltre tener conto che ogni classe comprende banche con caratteristiche organizzative, gestionali e di mercato differenti: ciò determina, in alcuni casi, valori per singole banche che si discostano, anche in misura significativa, da quelli medi della classe di appartenenza.

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

<sup>38</sup> Per la suddivisione delle banche in classi dimensionali, cfr. Campione delle banche.

<sup>39</sup> TCO al netto dei ricavi.

<sup>40</sup> Somma delle spese correnti e degli investimenti.

<sup>41</sup> Somma degli investimenti in Hardware e Software.

<sup>42</sup> Quota degli ammortamenti a valere sul TCO.

<sup>43</sup> Media dei valori mensili dell'anno. Sono esclusi i dipendenti IT.

<sup>44</sup> Media dei valori mensili di 13 mesi (esercizio di riferimento più il mese di dicembre dell'esercizio precedente).

<sup>45</sup> Media dei valori trimestrali dell'anno presi dall'archivio SIOTEC della Banca d'Italia.

<sup>46</sup> Aggregato costituito dalla somma delle voci “impieghi: numero dei rapporti” e “depositi: numero dei rapporti”.

<sup>47</sup> Aggregato costituito dalla somma delle voci “raccolta diretta”, “raccolta indiretta” e “impieghi totali”.

<sup>48</sup> La voce “margine di gestione” fa riferimento alle nuove regole di segnalazione EBA (cfr. Circolare 272 della Banca d'Italia e Regolamento BCE n. 1534/2017).

<sup>49</sup> La voce “costi di struttura” fa riferimento alle nuove regole di segnalazione EBA (cfr. Circolare 272 della Banca d'Italia e Regolamento BCE n. 1534/2017).

<sup>50</sup> La voce “risultato di gestione” viene indicata sulla base delle nuove regole di segnalazione EBA (cfr. Circolare 272 della Banca d'Italia e Regolamento BCE n. 1534/2017).

<sup>51</sup> Cfr. Campione e note metodologiche.

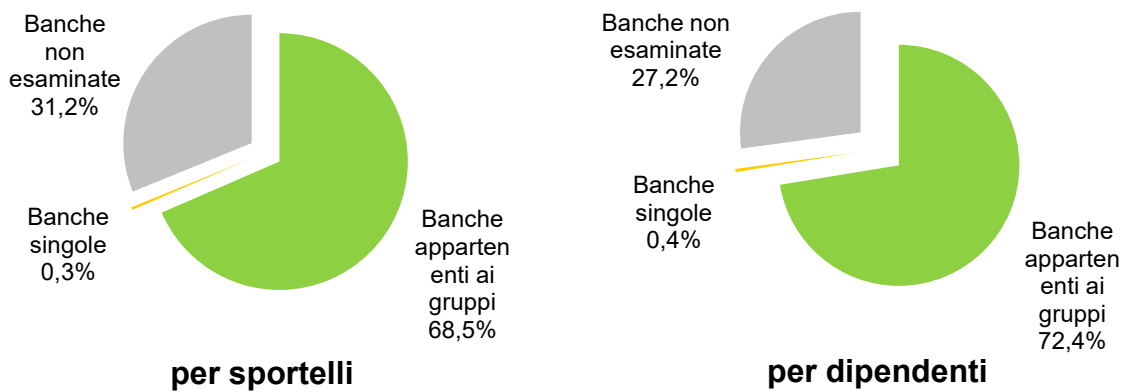
Tabella 14 - Indicatori: 34 banche individuali (intero campione)

Indicatori di costo IT*	Medie 2021						Coefficienti di variazione 2021						Mediane 2021					
	Maggiori (6)	Grandi (6)	Medie (4)	Piccole A (5)	Piccole B (7)	Part. Oper. (6)	Maggiori (6)	Grandi (6)	Medie (4)	Piccole A (5)	Piccole B (7)	Part. Oper. (6)	Maggiori (6)	Grandi (6)	Medie (4)	Piccole A (5)	Piccole B (7)	Part. Oper. (6)
Costi IT/Fondi intermediati (per mille)	2,07	3,05	2,82	1,72	3,70	1,13	0,36	0,51	0,53	0,30	0,89	0,88	1,90	2,53	3,18	1,79	2,51	0,84
Costi IT/Margine di gestione (%)	9,65	14,64	14,84	7,46	11,30	11,71	0,30	0,31	0,60	0,15	0,57	0,73	9,69	14,20	11,32	7,63	8,10	6,60
Costi IT/Risultato di gestione (%)	44,15	-	59,61	40,34	42,95	20,16	0,47	-	0,84	0,35	0,58	0,66	46,76	-	46,07	44,08	42,86	17,99
Costi IT/Costi di struttura (%)	15,89	20,83	18,90	13,97	18,78	22,50	0,32	0,29	0,44	0,20	0,50	0,39	16,82	19,26	17,20	15,27	15,52	22,57
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di €)	293,38	308,09	-	150,86	236,33	-	0,42	0,58	-	0,10	0,56	-	322,22	265,65	-	146,53	186,55	-
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di €)	21,50	32,70	37,98	21,92	49,54	66,93	0,40	0,46	0,56	0,19	0,96	0,60	22,57	29,43	34,50	20,28	24,92	66,85
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di €)	6,94	7,66	5,45	6,19	16,24	285,65	0,31	0,21	0,44	0,33	1,13	1,04	7,11	7,51	4,71	6,43	5,11	343,02
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,22	1,61	1,47	0,90	1,07	1,21	0,31	0,53	0,53	0,43	0,69	0,90	1,16	1,35	1,59	0,93	0,98	0,86
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,07	1,03	4,44	1,45	0,90	1,66	0,29	0,44	1,18	0,39	0,14	1,06	1,03	1,16	2,28	1,66	0,95	1,04
Cashout IT/Margine di gestione (%)	10,06	15,15	15,85	8,25	11,12	12,27	0,27	0,28	0,54	0,24	0,57	0,65	10,25	15,69	12,96	8,13	8,10	7,87
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di €)	22,45	33,47	40,25	24,64	48,65	71,42	0,38	0,40	0,50	0,36	0,96	0,57	23,71	32,03	38,31	20,26	24,46	74,06
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie 2021</b>						<b>Coefficienti di variazione 2021</b>						<b>Mediane 2021</b>					
Margine di gestione/Fondi intermediati (%)	2,12	2,09	2,04	2,35	3,12	1,30	0,10	0,32	0,50	0,33	0,49	0,73	2,08	1,97	2,11	2,61	2,57	1,31
Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)	0,34	0,30	0,93	0,44	0,76	0,58	0,56	0,92	1,24	0,23	0,79	1,29	0,38	0,27	0,34	0,41	0,80	0,26
Costi di struttura/Fondi intermediati (%)	1,31	1,51	1,54	1,29	1,93	0,52	0,19	0,42	0,48	0,38	0,58	0,72	1,24	1,55	1,69	1,33	1,66	0,45
Costi di struttura/Margine di gestione (%)	61,68	71,38	75,86	54,02	60,08	50,26	0,15	0,23	0,17	0,09	0,23	0,42	57,29	73,66	73,57	53,35	56,49	46,90
Costi di struttura/Numero di sportelli (centinaia di migliaia di €)	18,14	15,94	-	11,54	175,67	336,14	0,24	0,40	-	0,23	1,47	1,29	16,95	16,98	-	10,97	23,01	163,41
Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di €)	10,51	11,60	19,08	14,90	14,71	83,20	0,29	0,45	0,96	0,65	0,64	0,78	10,13	9,82	11,84	11,32	12,45	62,02
Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di €)	146,06	97,22	-	77,75	96,83	-	0,38	0,23	-	0,03	0,65	-	136,01	101,65	-	77,59	72,92	-

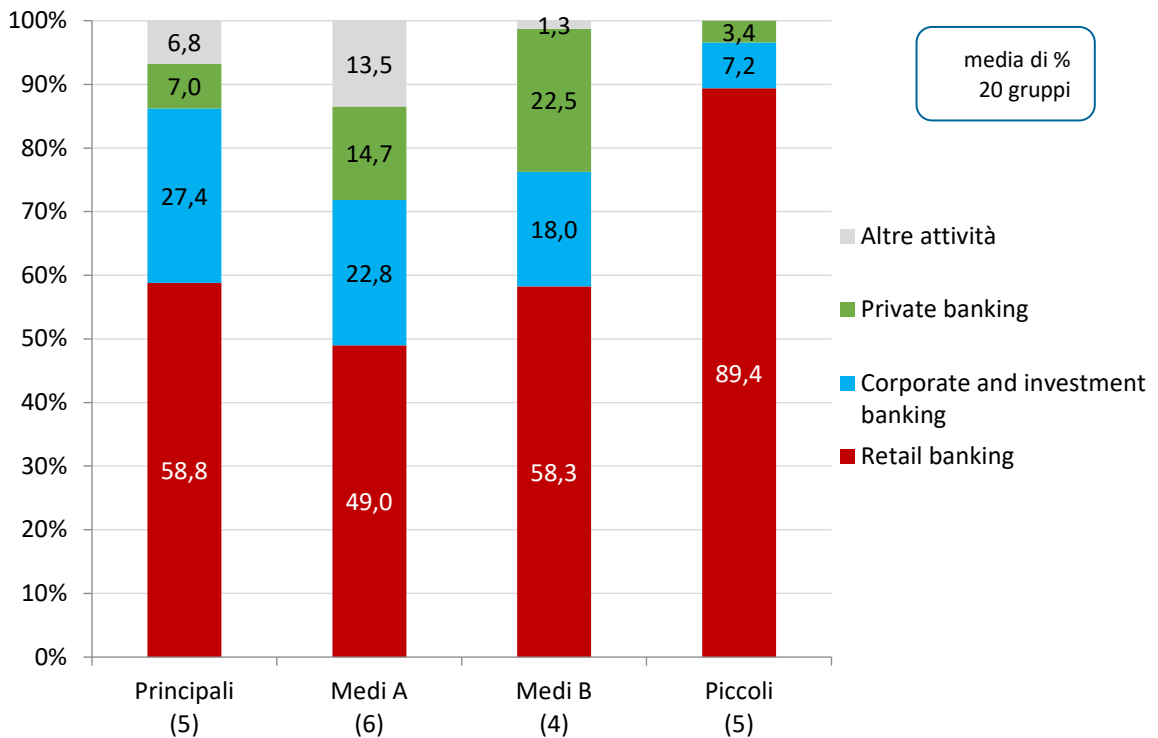
\* gli indicatori sono calcolati eliminando i valori negativi e gli outlier.

# Appendice

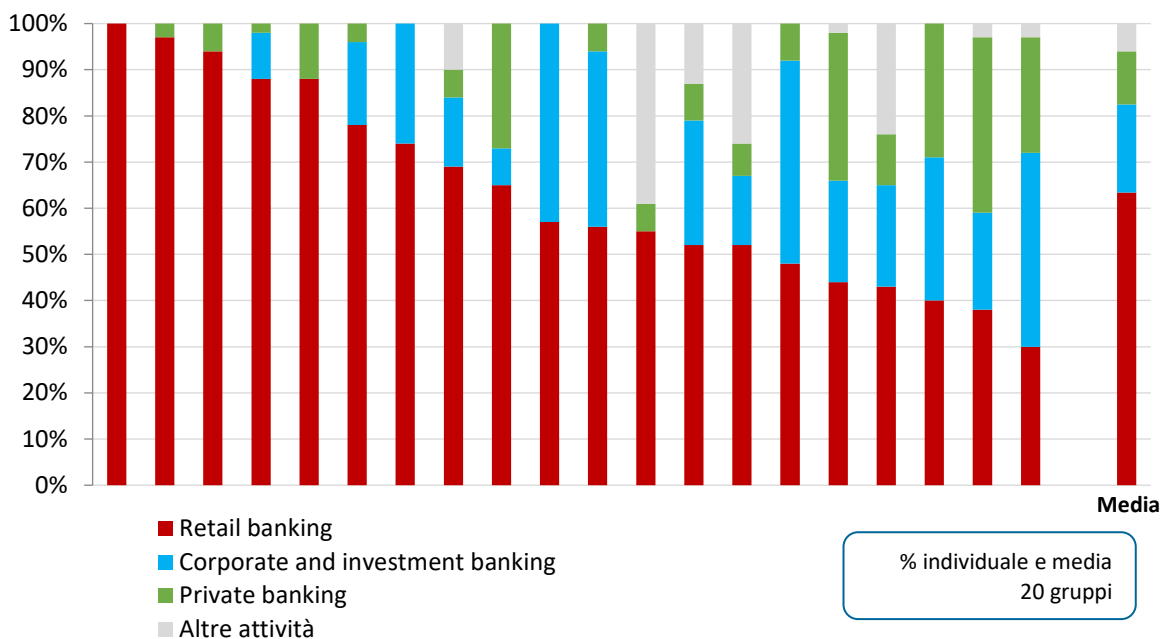
**Figura 97 - Rappresentatività del campione per sportelli e dipendenti - perimetro CIPA**



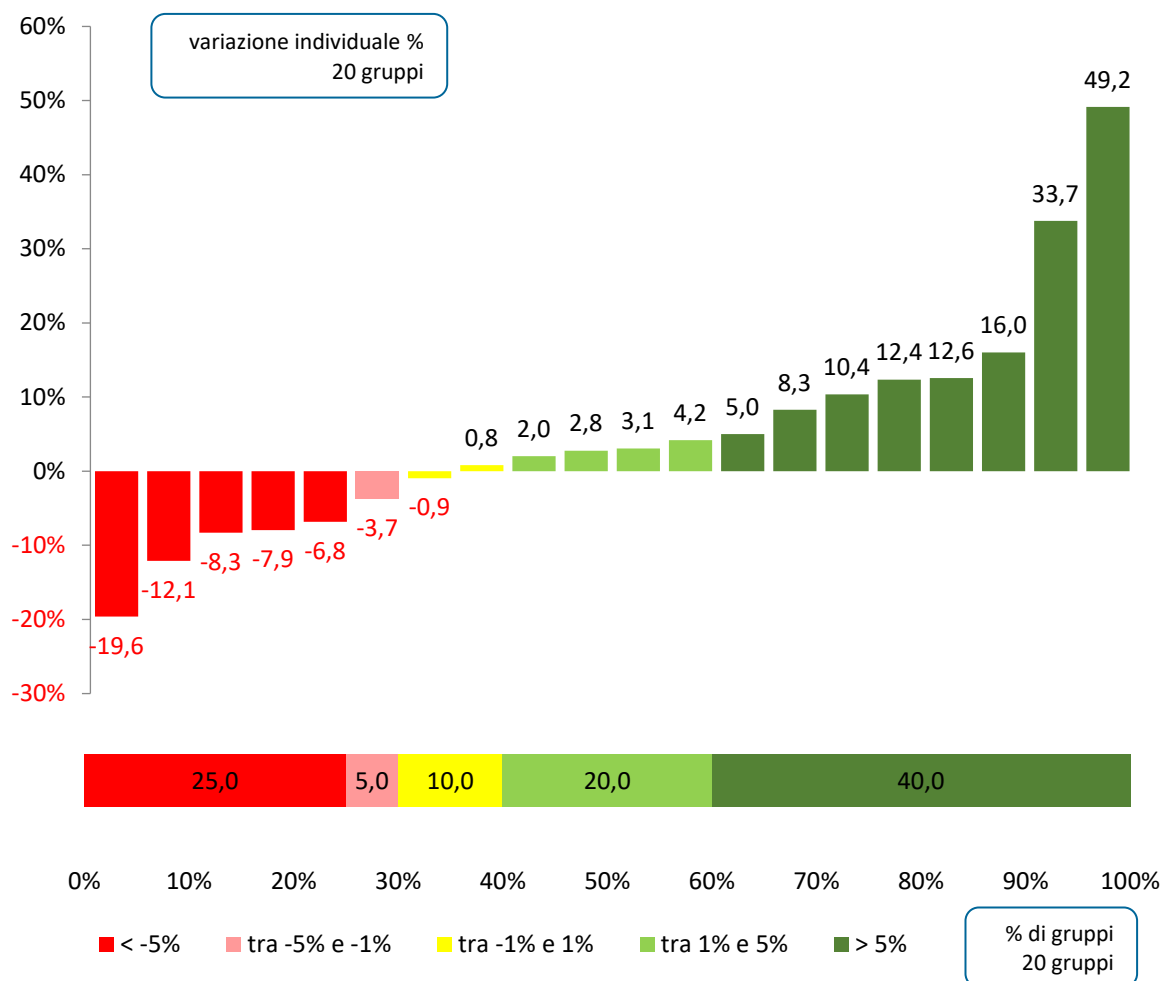
**Figura 98 - Attività bancaria dei gruppi per classe dimensionale**



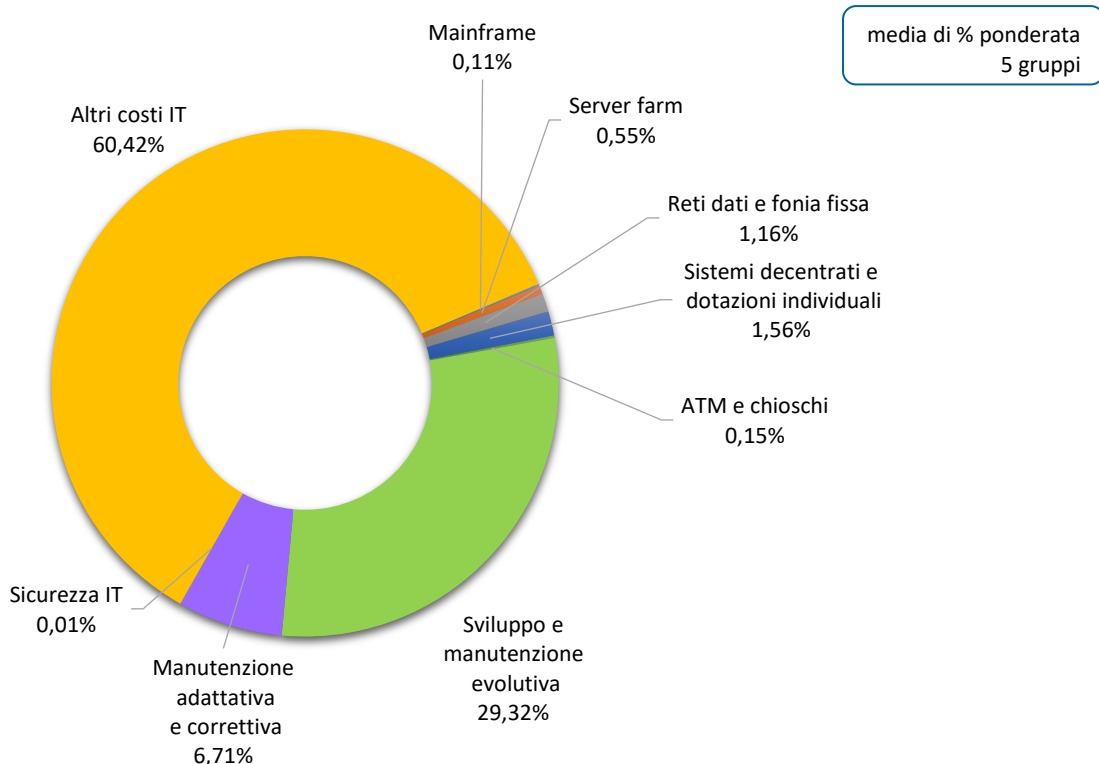
**Figura 99 - Attività bancaria dei gruppi - posizionamento individuale**



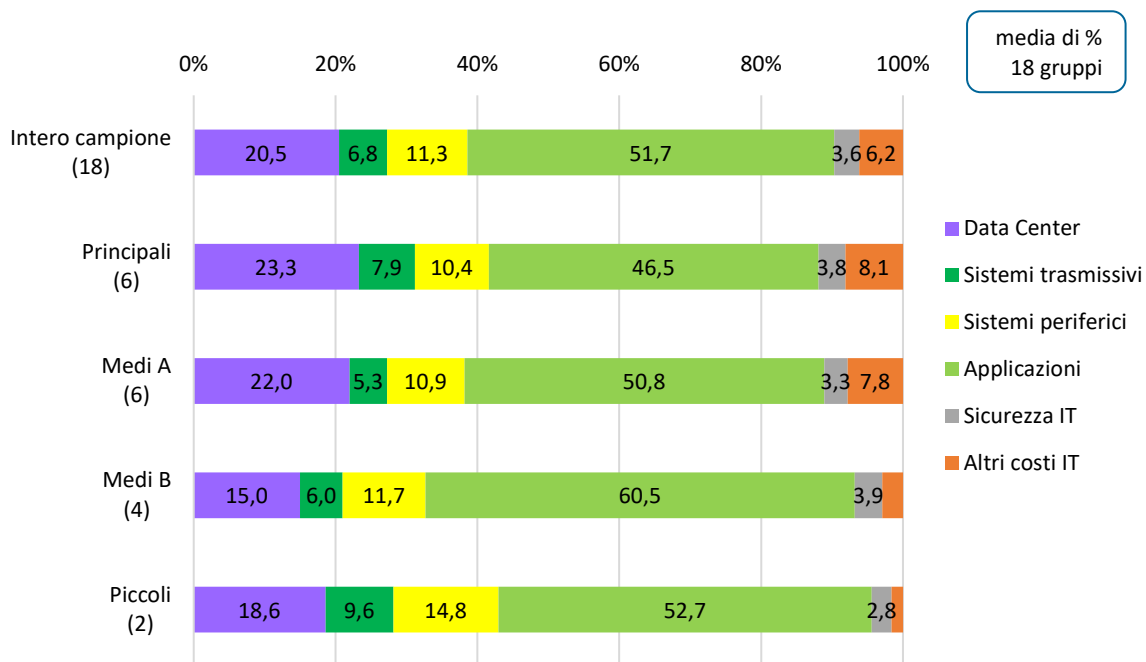
**Figura 100 - Variazione individuale tra previsione e consuntivo del TCO 2021**



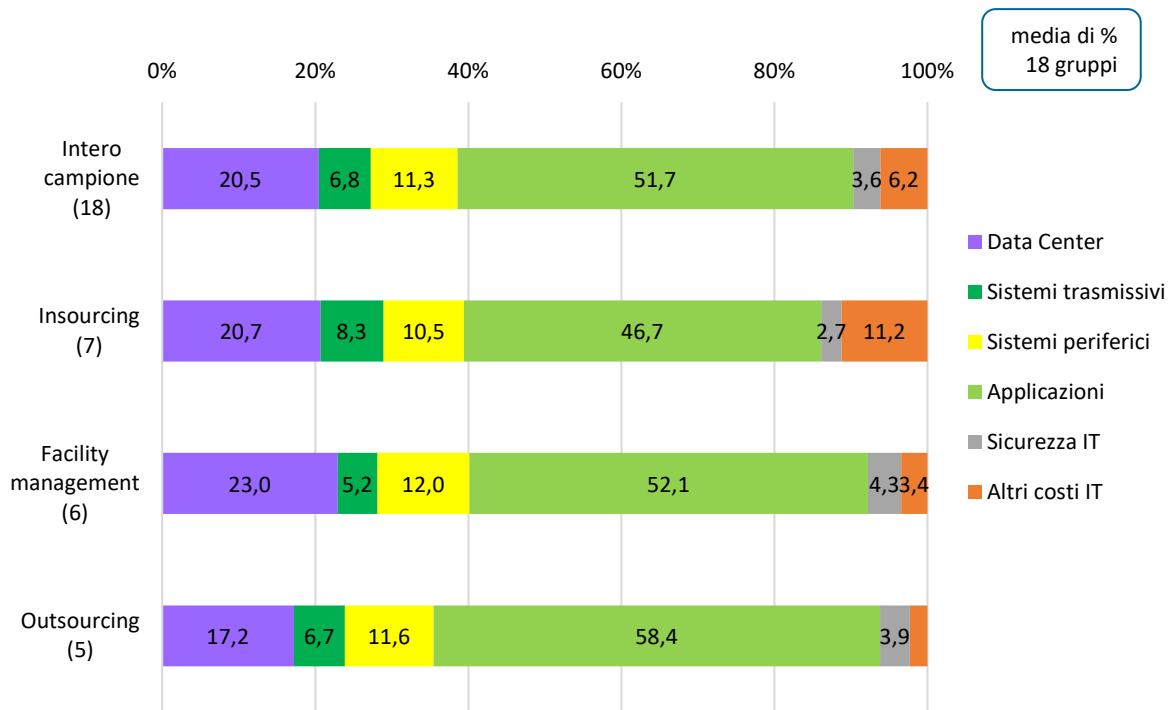
**Figura 101 - Costi di integrazione per aree tematiche (ripartizione %)**



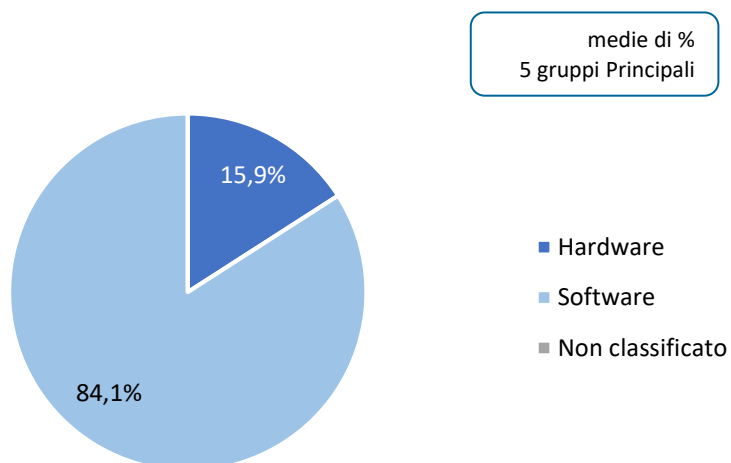
**Figura 102 - TCO per aree tematiche per classe dimensionale**



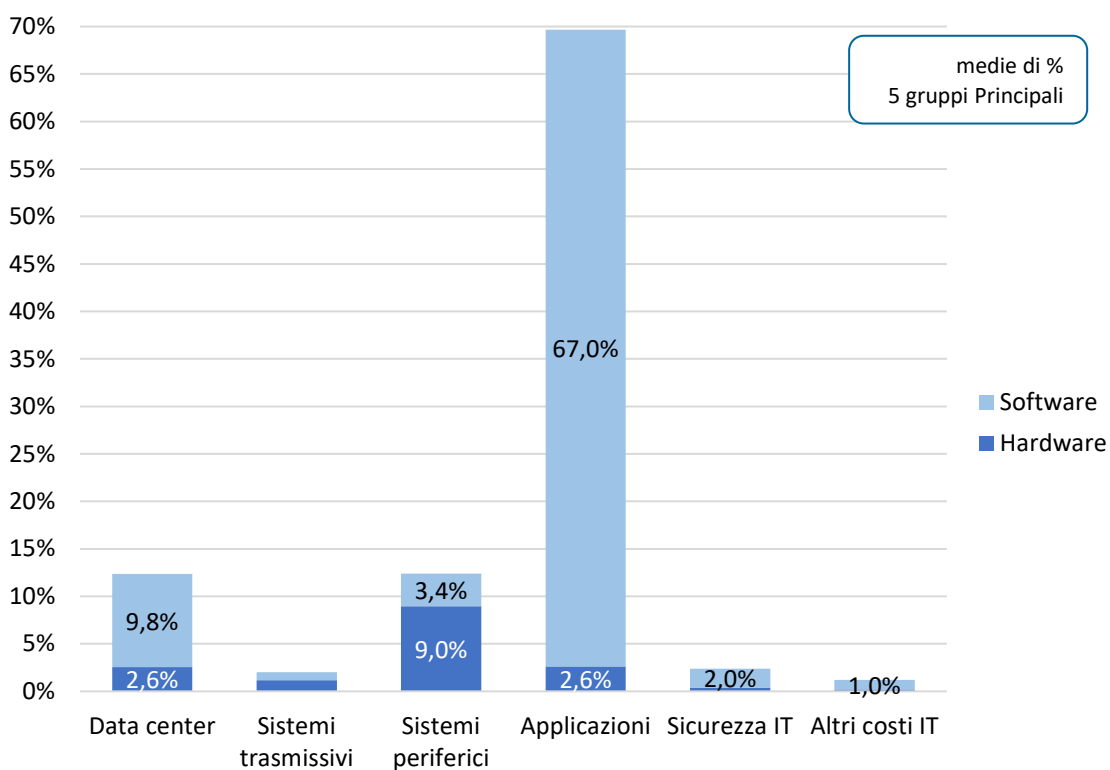
**Figura 103 - TCO per aree tematiche per modello di sourcing IT**



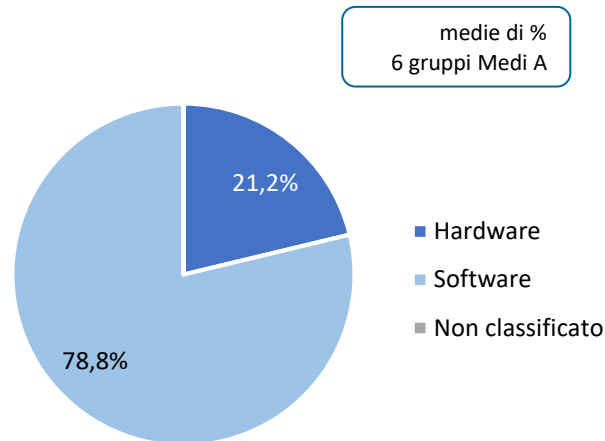
**Figura 104 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW - Gruppi Principali**



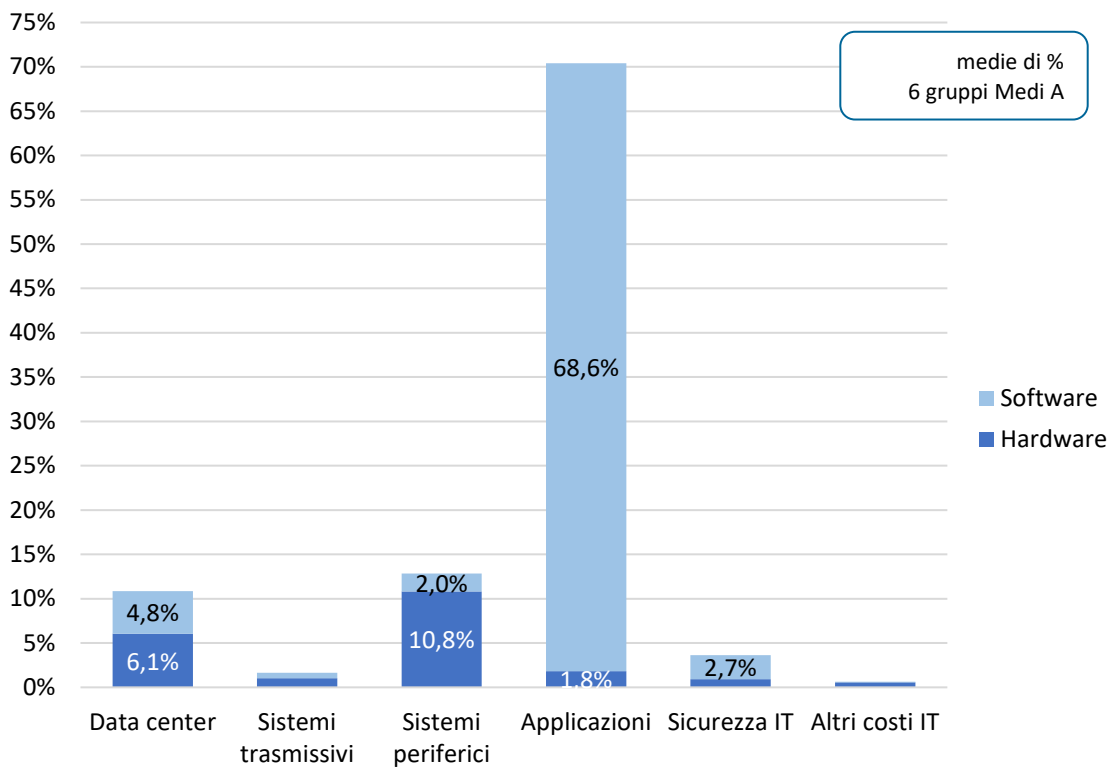
**Figura 105 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW per aree tematiche - Gruppi Principali**



**Figura 106 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW - Gruppi Medi A**

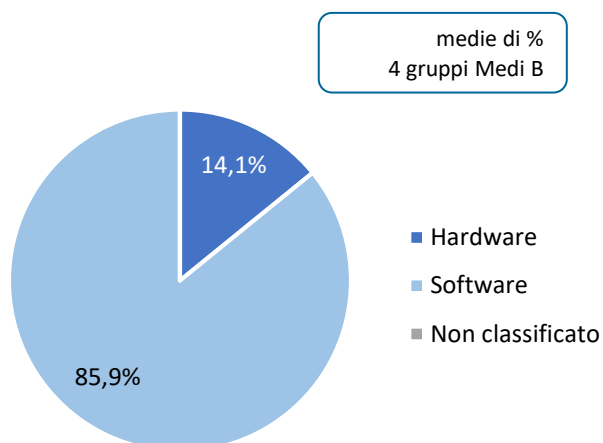


**Figura 107 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW per aree tematiche - Gruppi Medi A**

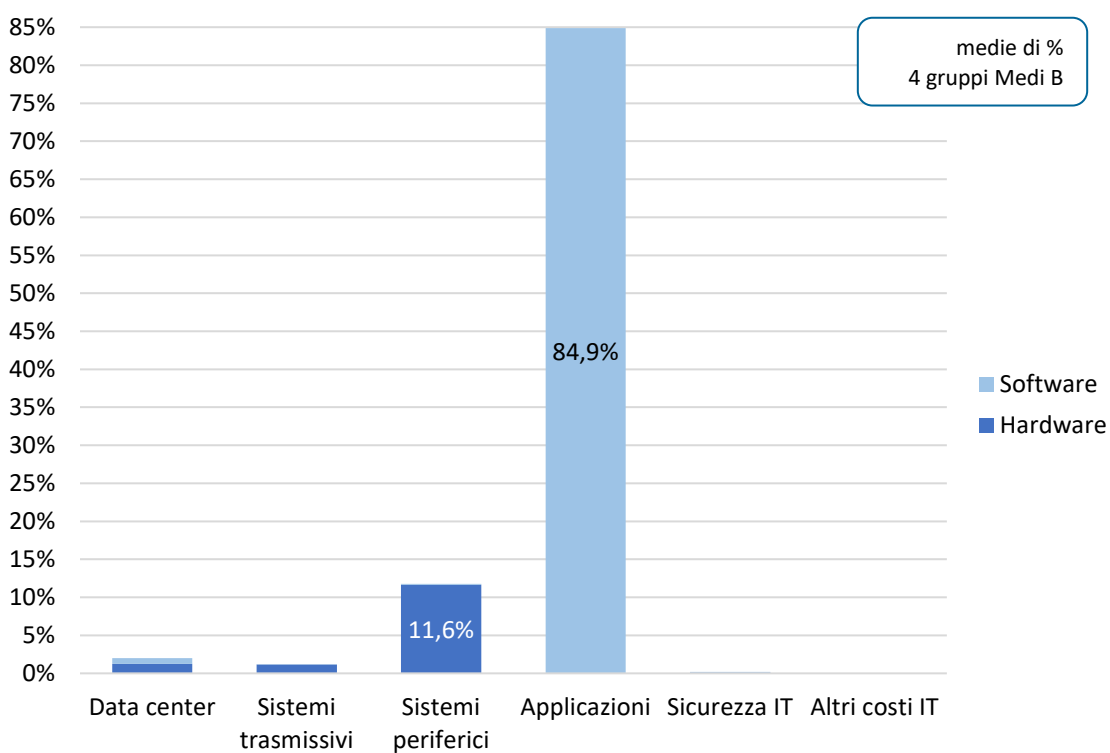




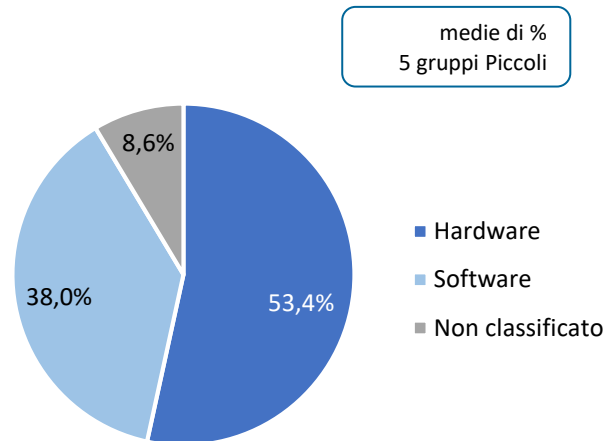
**Figura 108 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW - Gruppi Medi B**



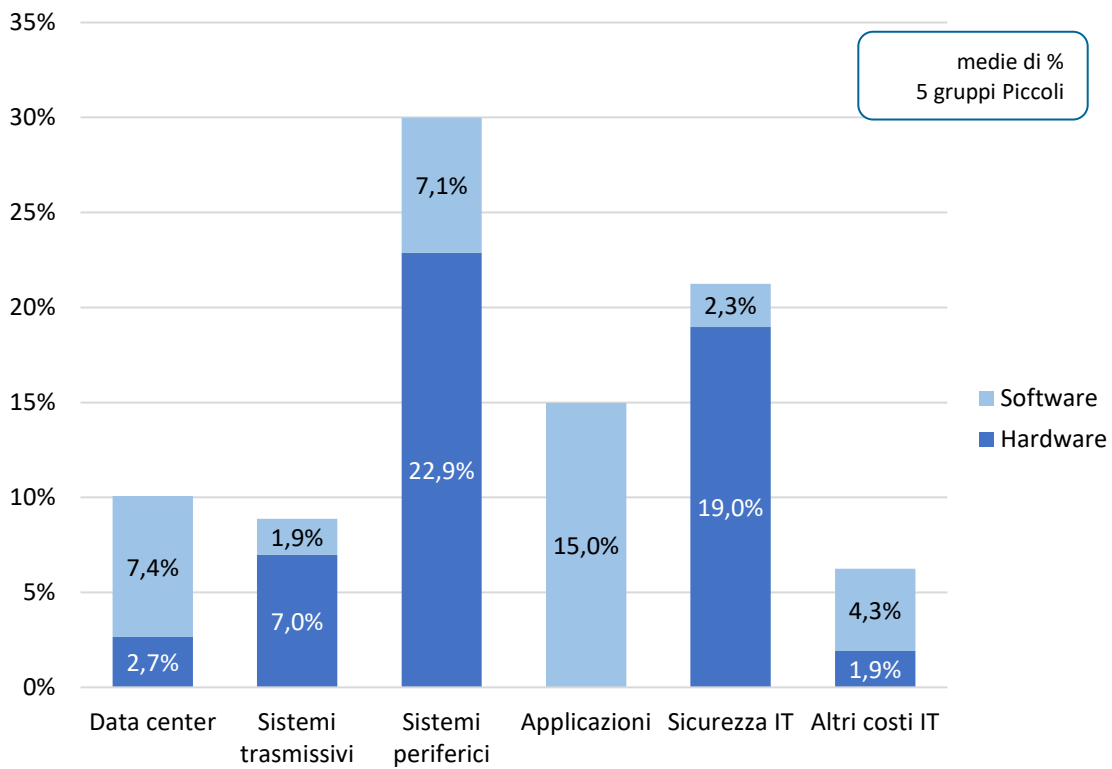
**Figura 109 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW per aree tematiche - Gruppi Medi B**



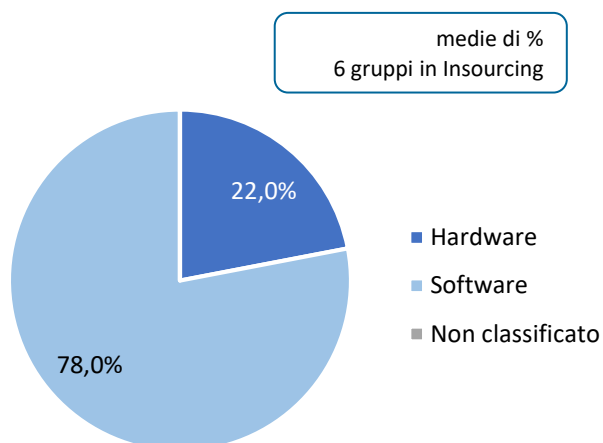
**Figura 110 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW - Gruppi Piccoli**



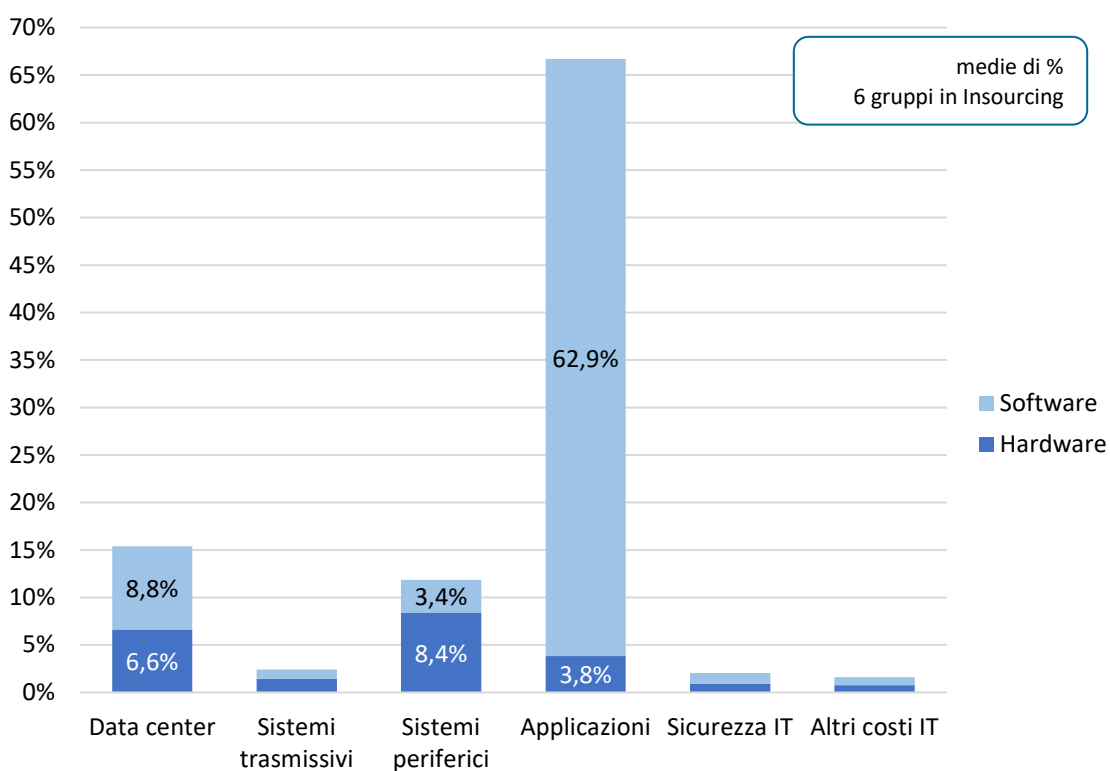
**Figura 111 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW per aree tematiche - Gruppi Piccoli**



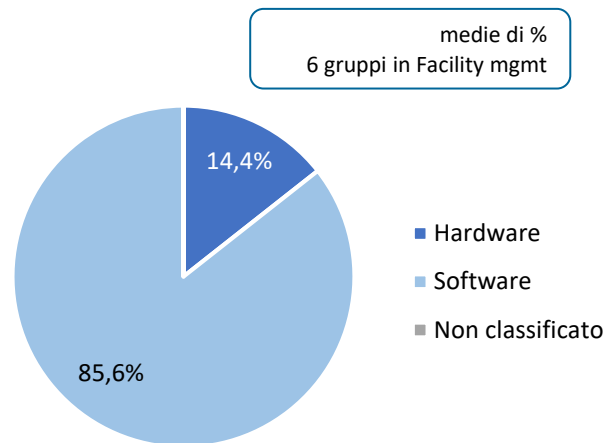
**Figura 112 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW - Gruppi in Insourcing**



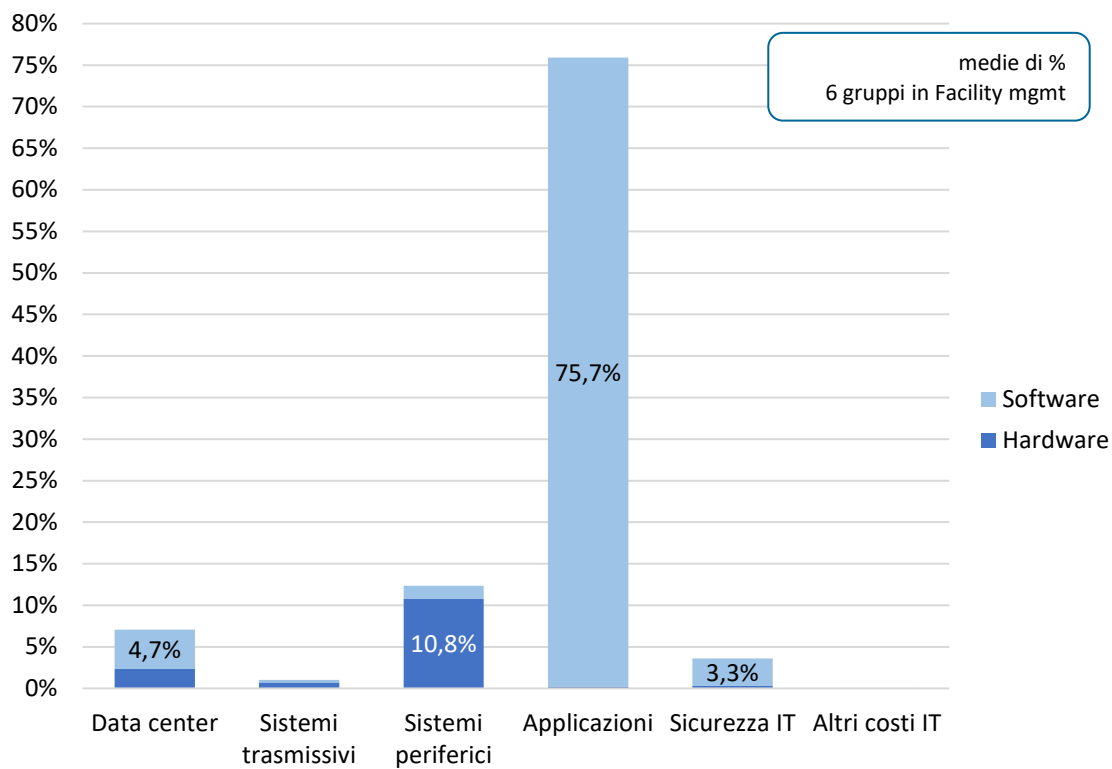
**Figura 113 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW per aree tematiche - Gruppi in Insourcing**



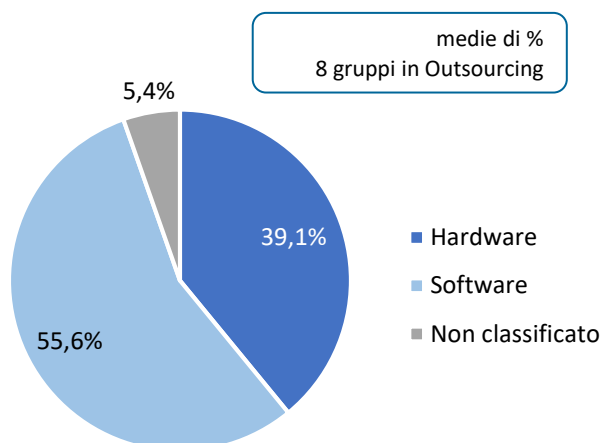
**Figura 114 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW - Gruppi in Facility Management**



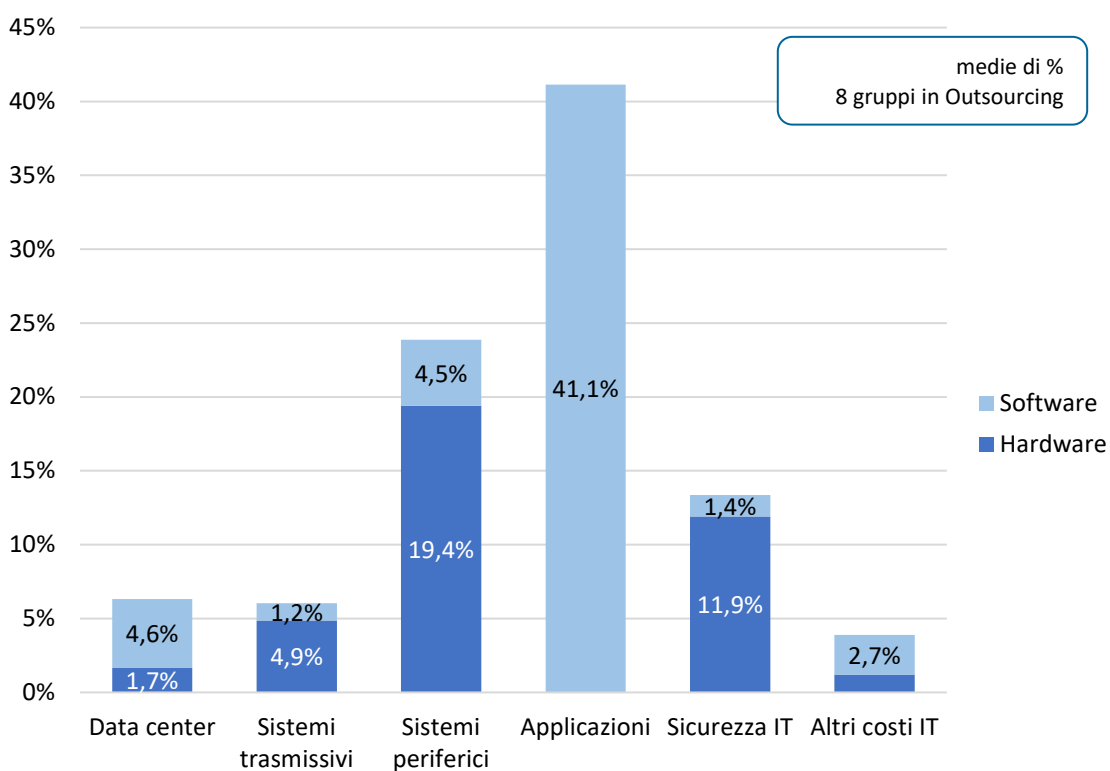
**Figura 115 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW per aree tematiche - Gruppi in Facility Management**



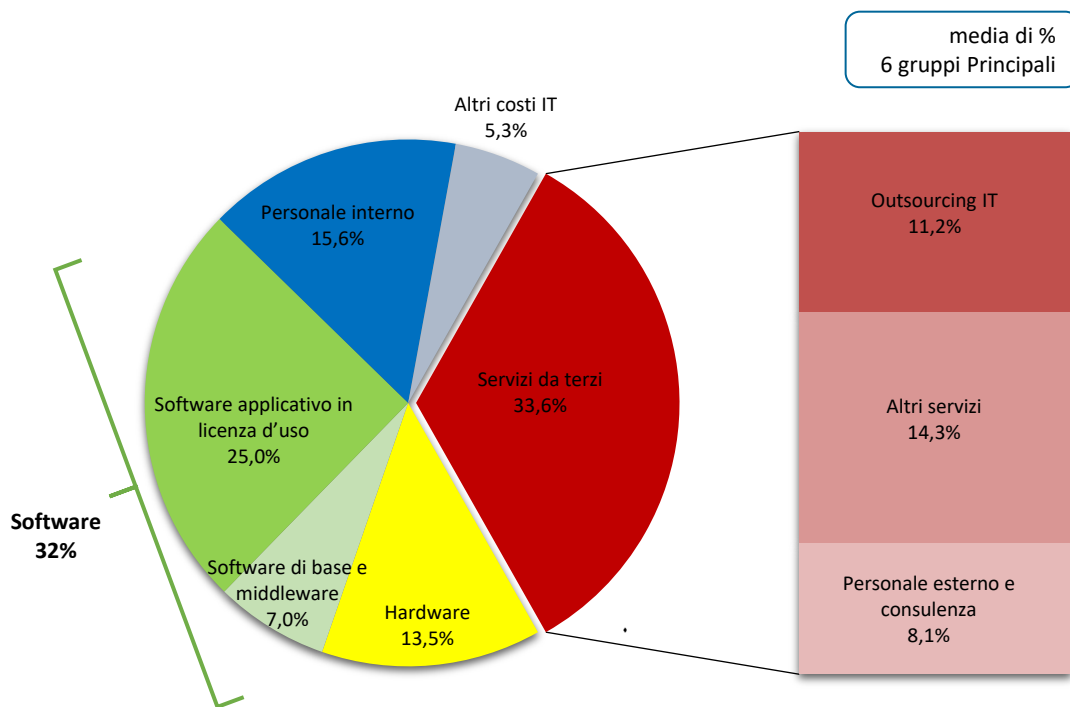
**Figura 116 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW - Gruppi in Outsourcing**



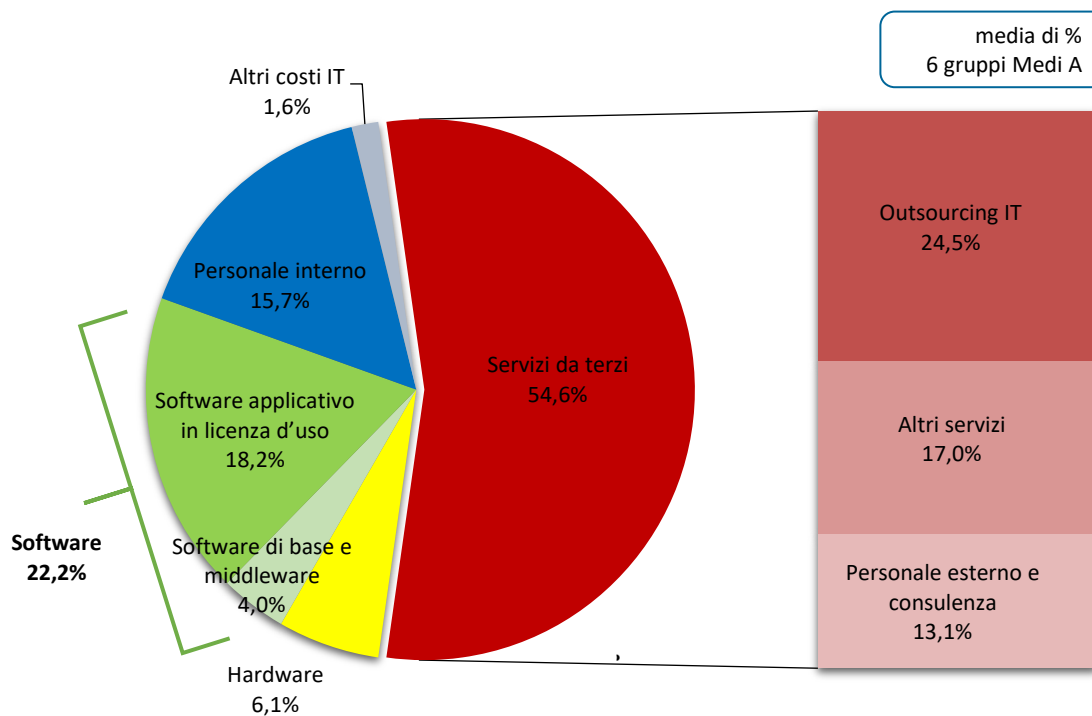
**Figura 117 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW per aree tematiche - Gruppi in Outsourcing**



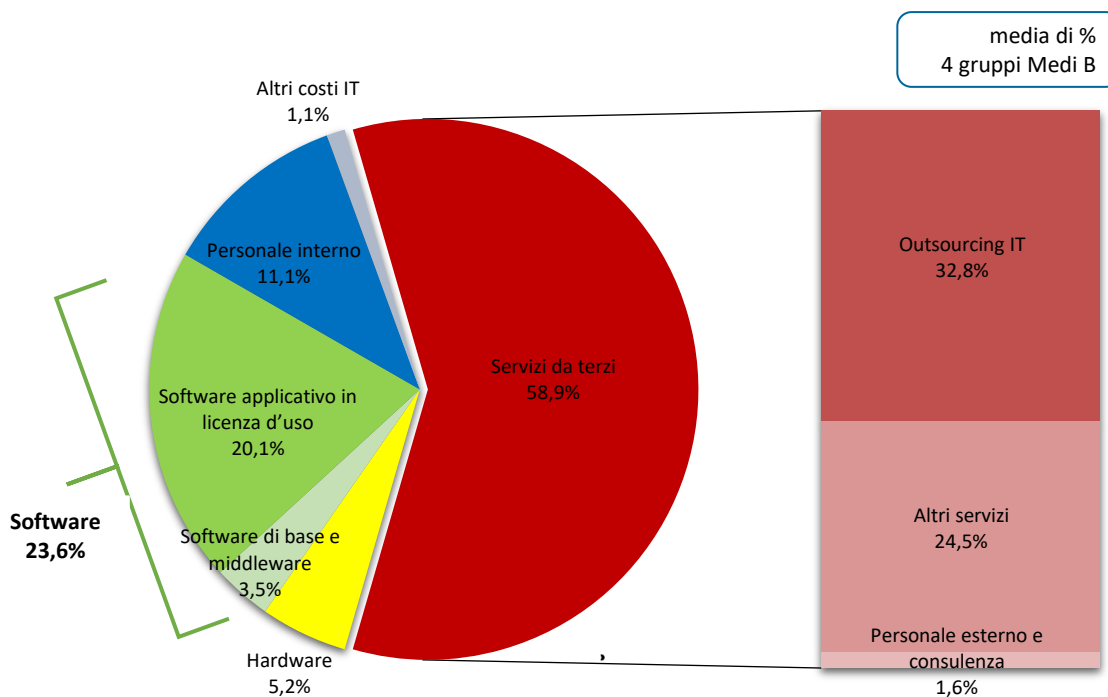
**Figura 118 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali**



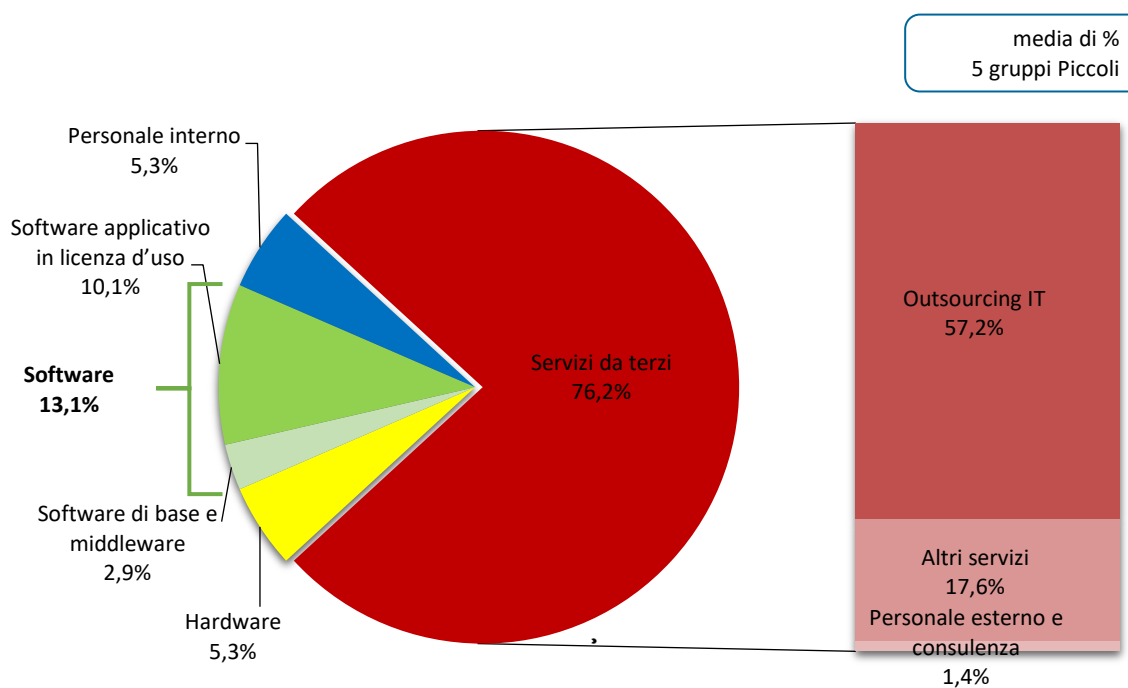
**Figura 119 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi A**



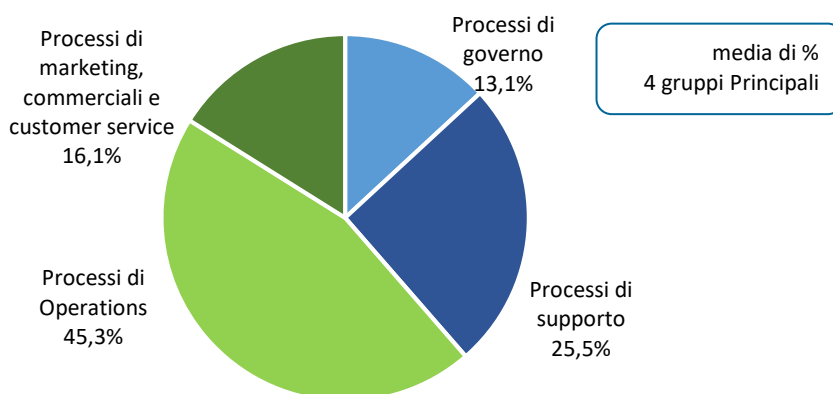
**Figura 120 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi B**



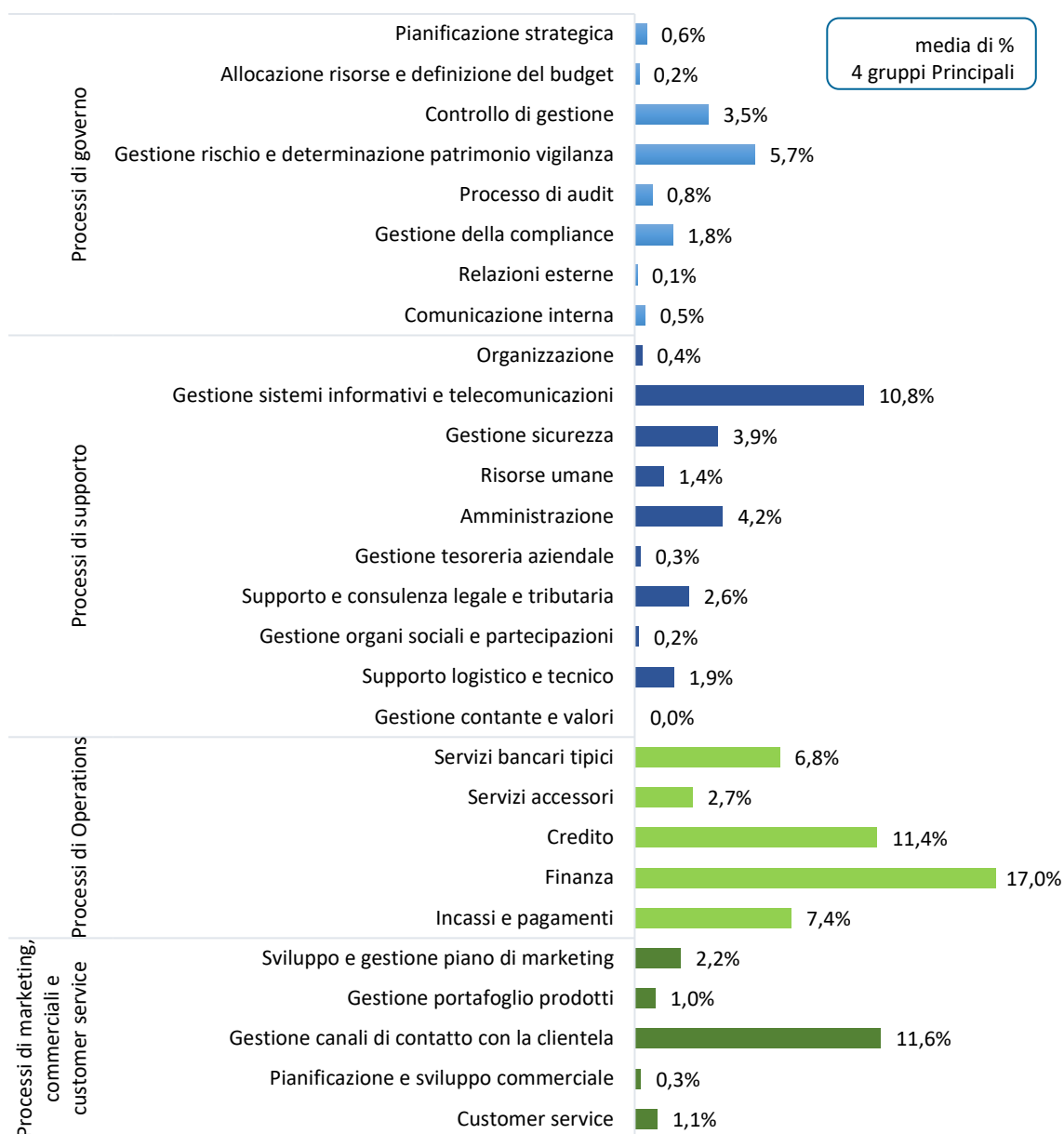
**Figura 121 - TCO per fattori produttivi: gruppi Piccoli**



**Figura 122 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Principali**

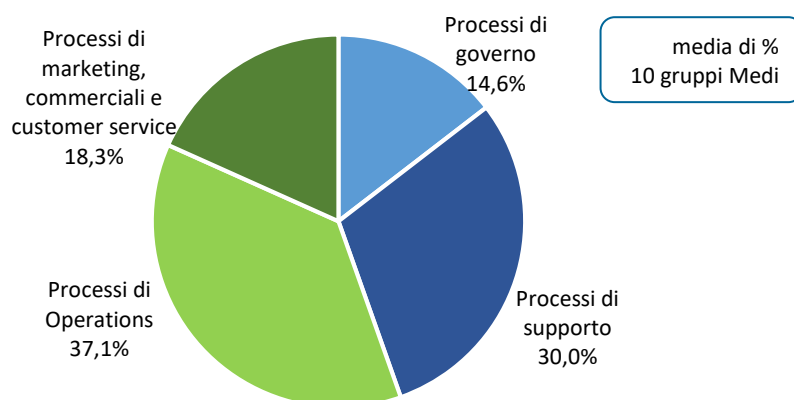


**Figura 123 - Cash out IT per processi: gruppi Principali**

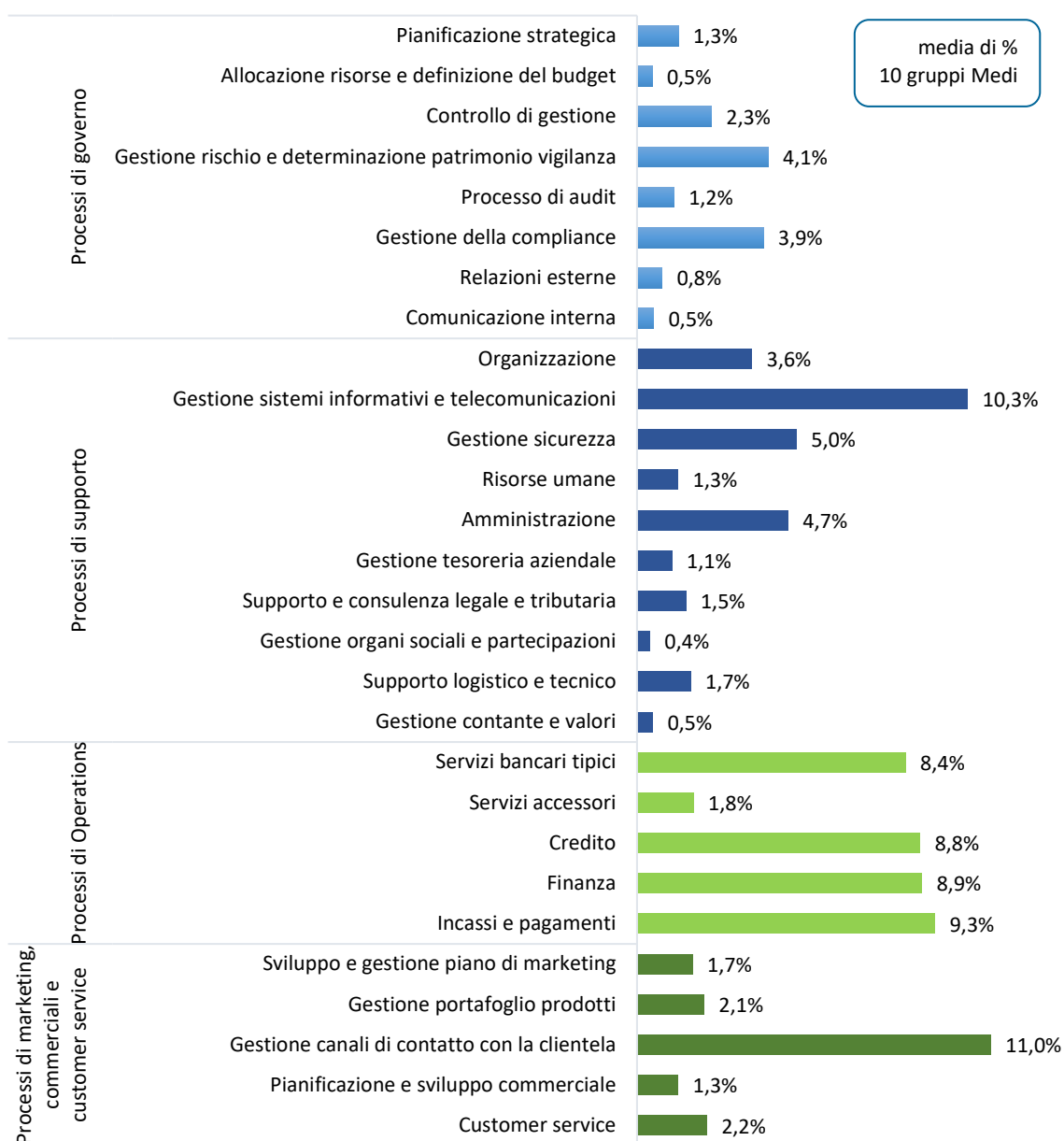




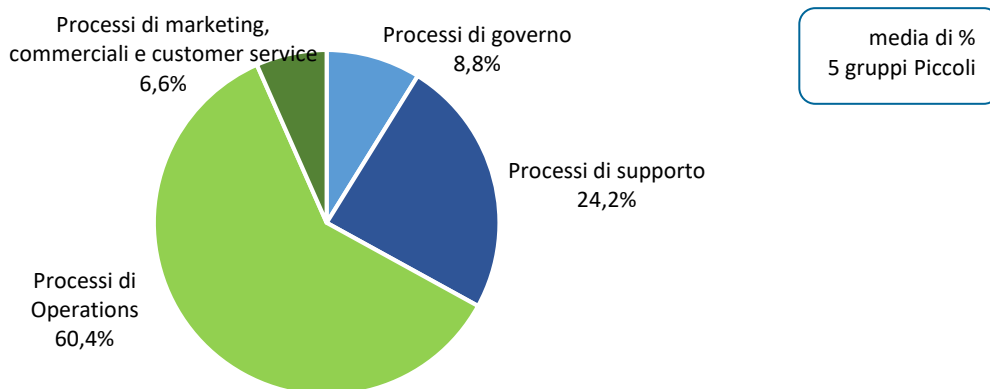
**Figura 124 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Medi**



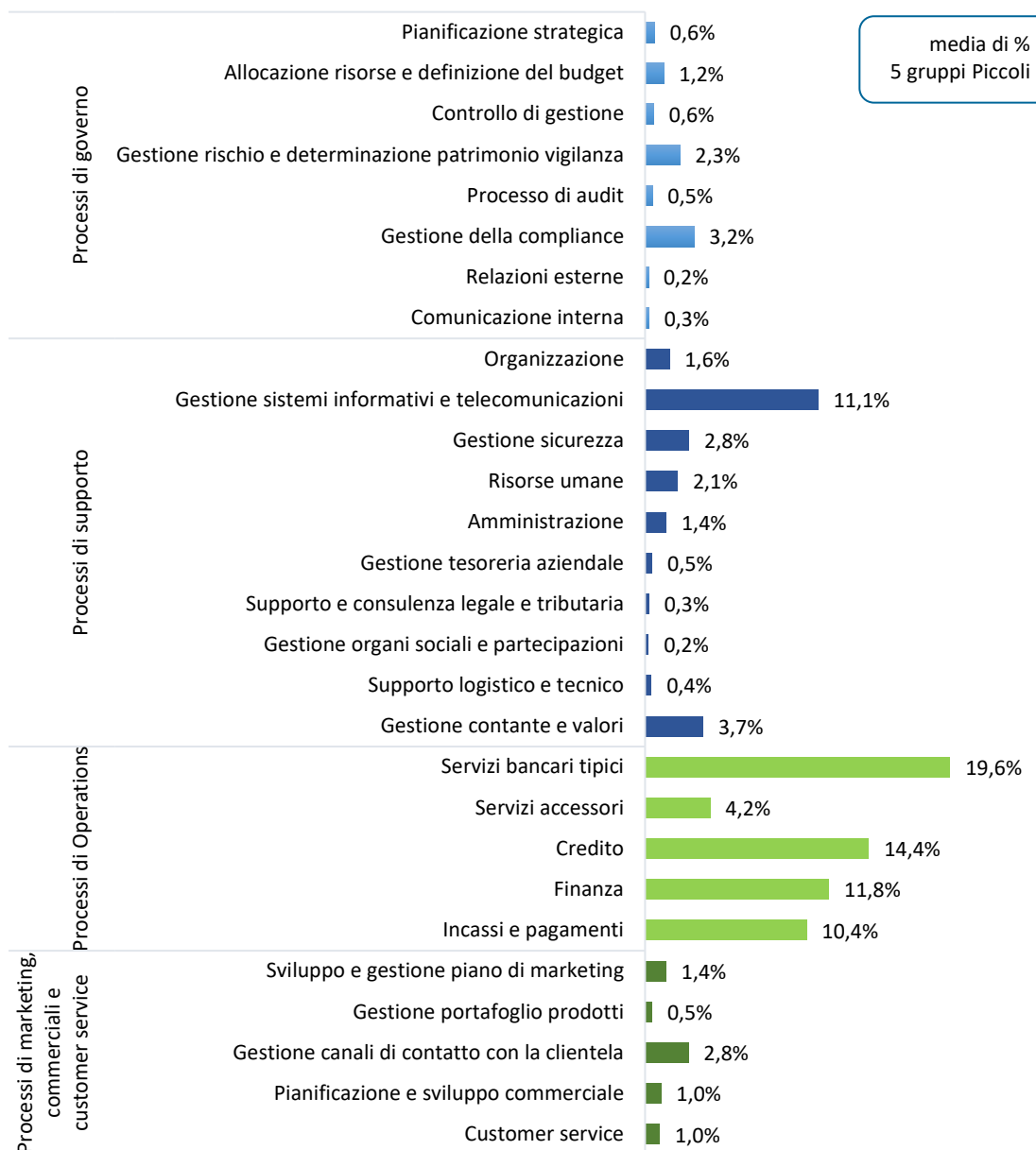
**Figura 125 - Cash out IT per processi: gruppi Medi**



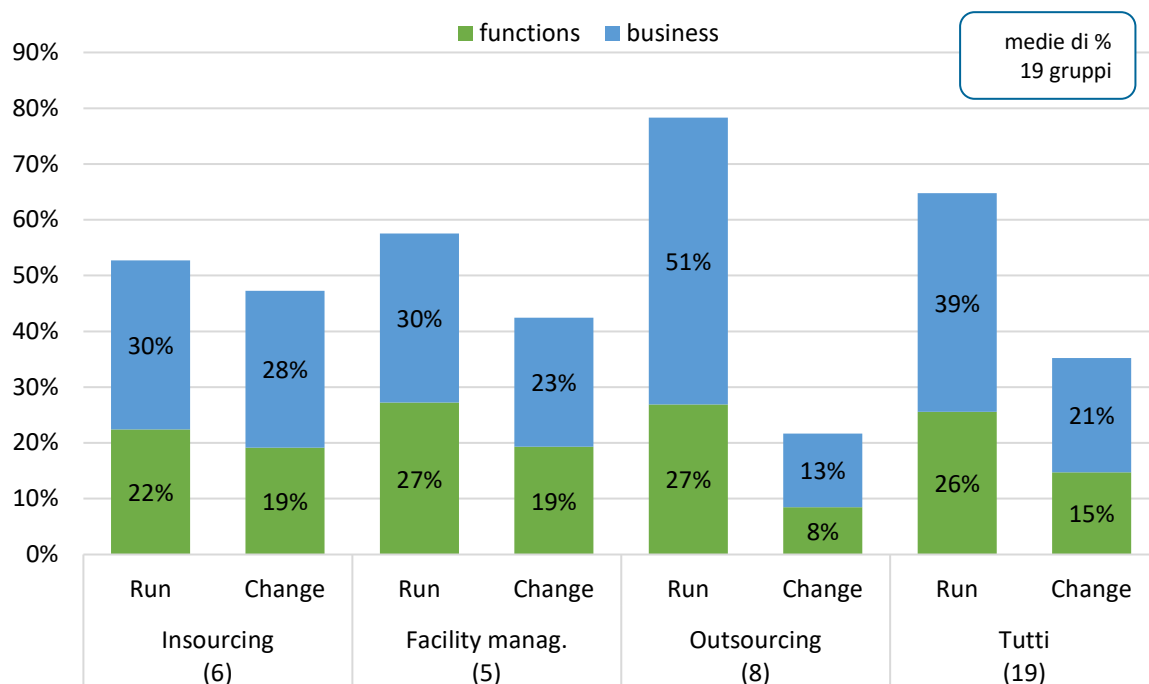
**Figura 126 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Piccoli**



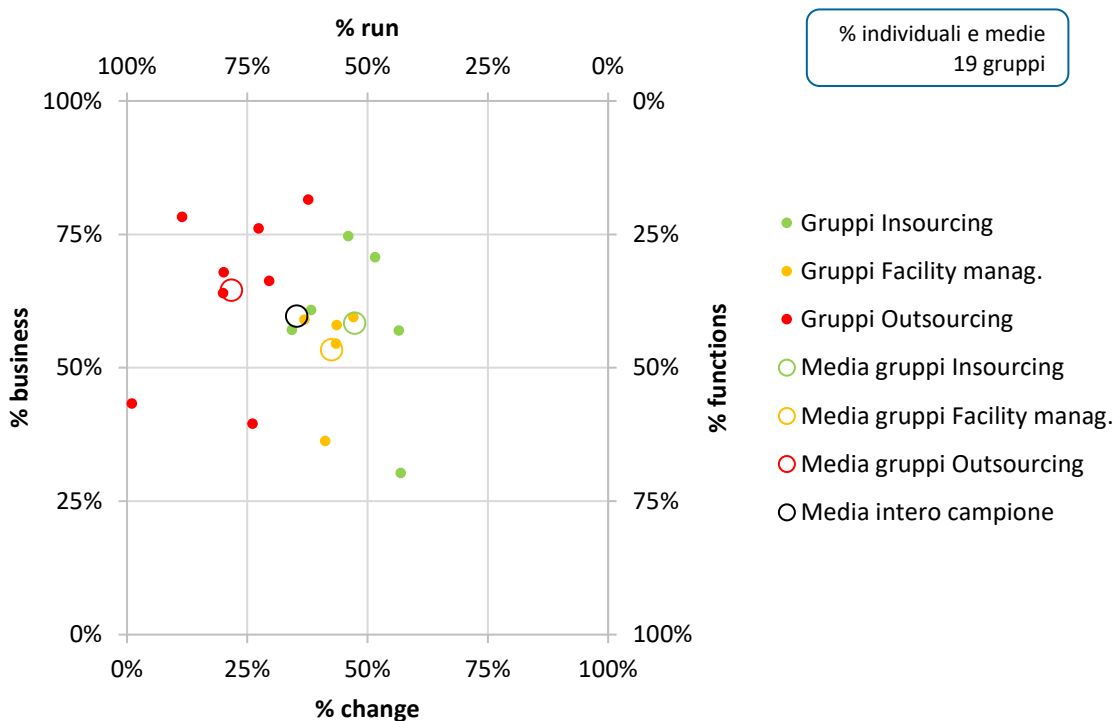
**Figura 127 - Cash out IT per processi: gruppi Piccoli**



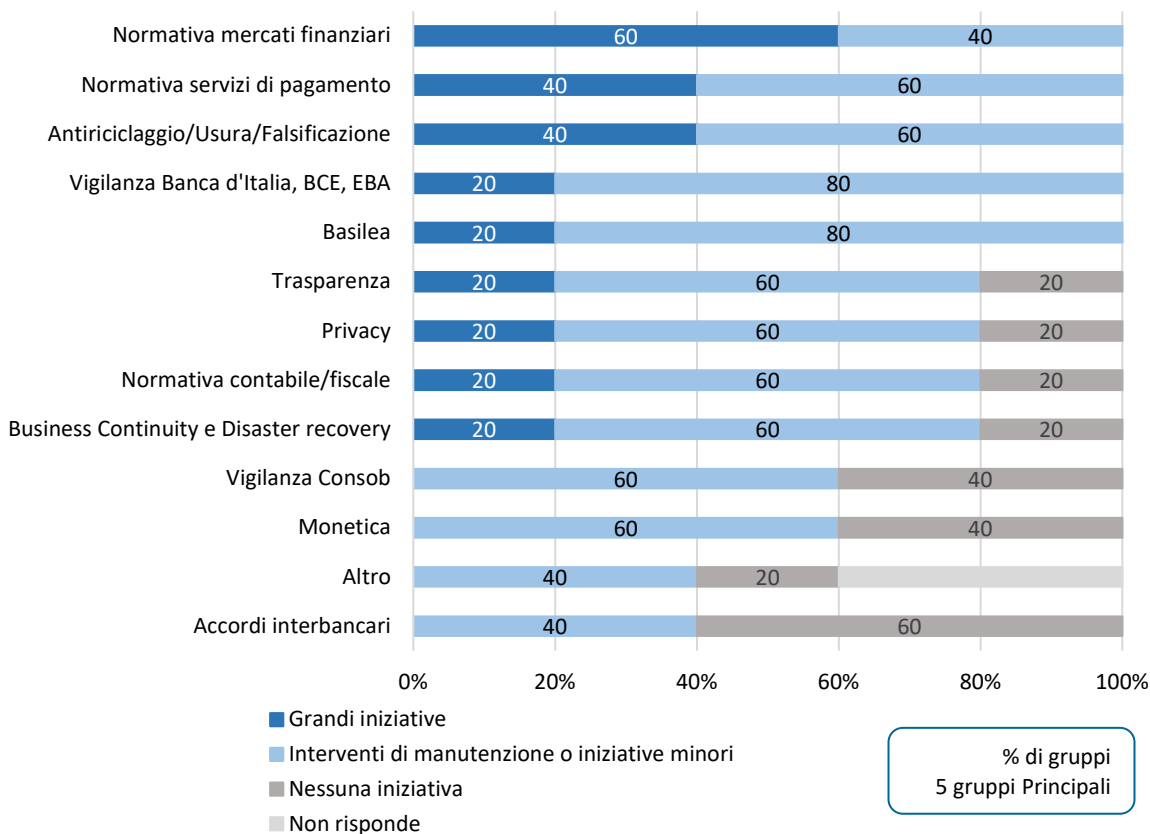
**Figura 128 - Cash out IT per Run/Change per modello di sourcing IT**



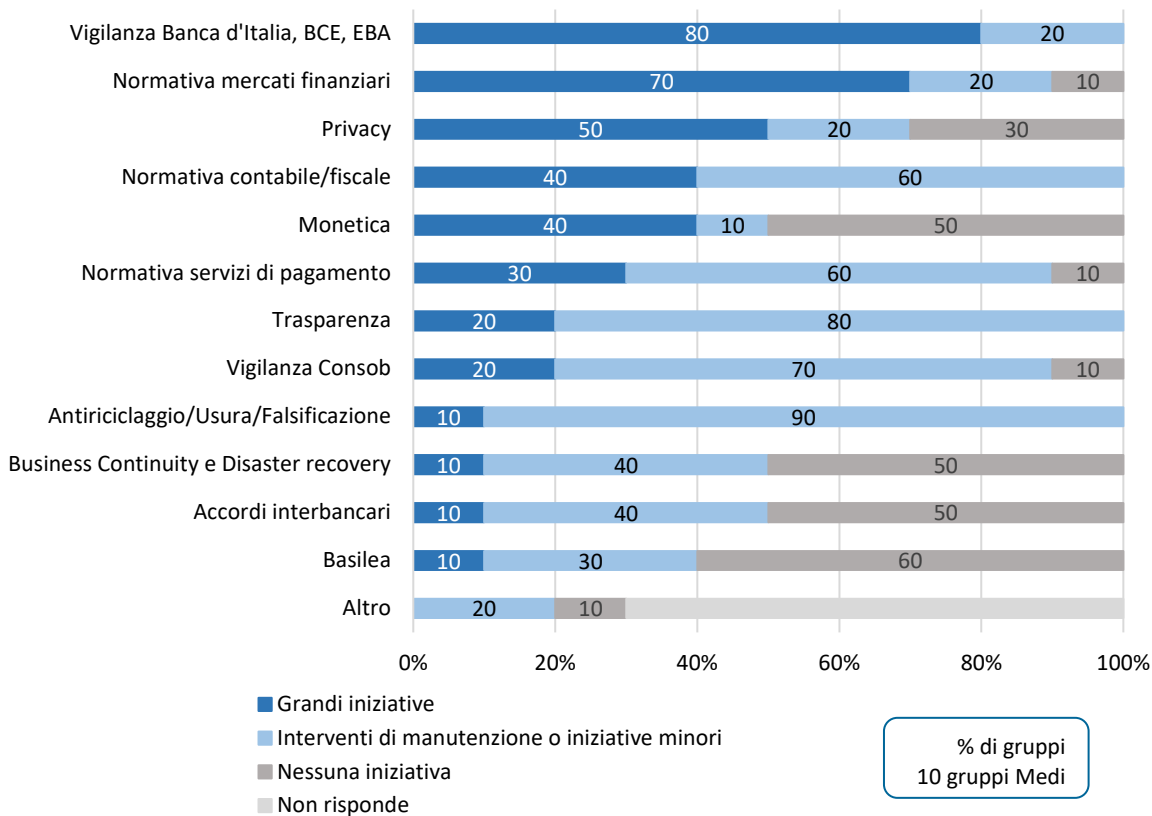
**Figura 129 - Cash out IT per Business/Functions e Run/Change per sourcing IT**



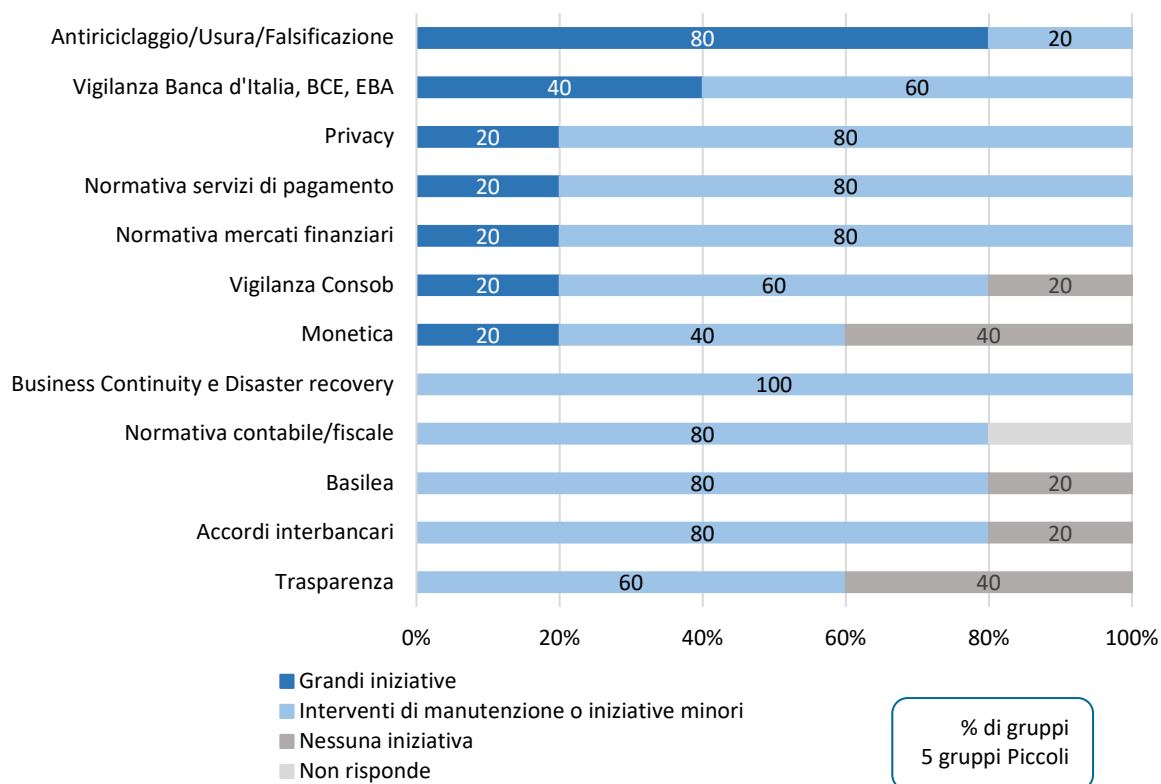
**Figura 130 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Principali**



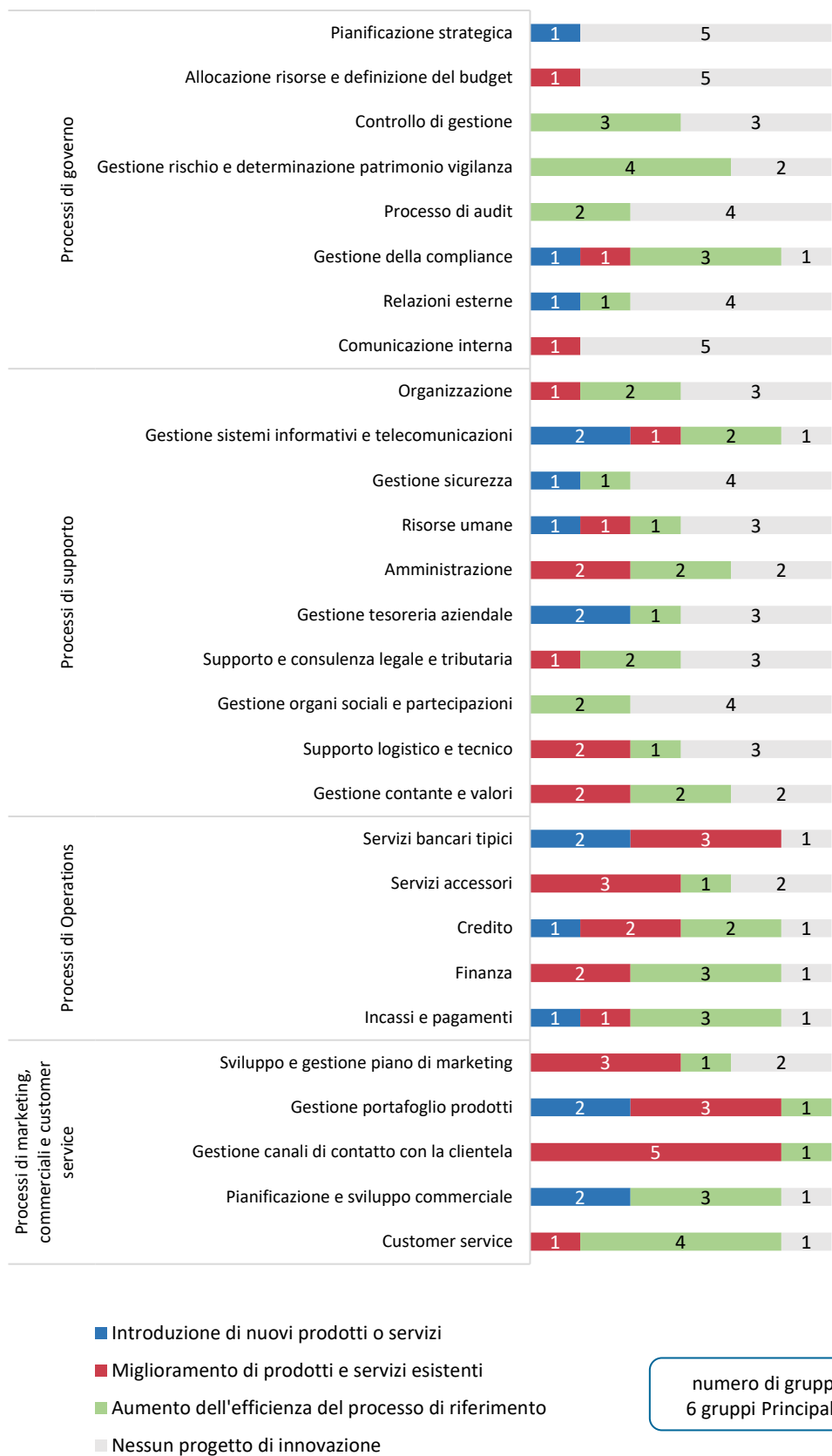
**Figura 131 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Medi**



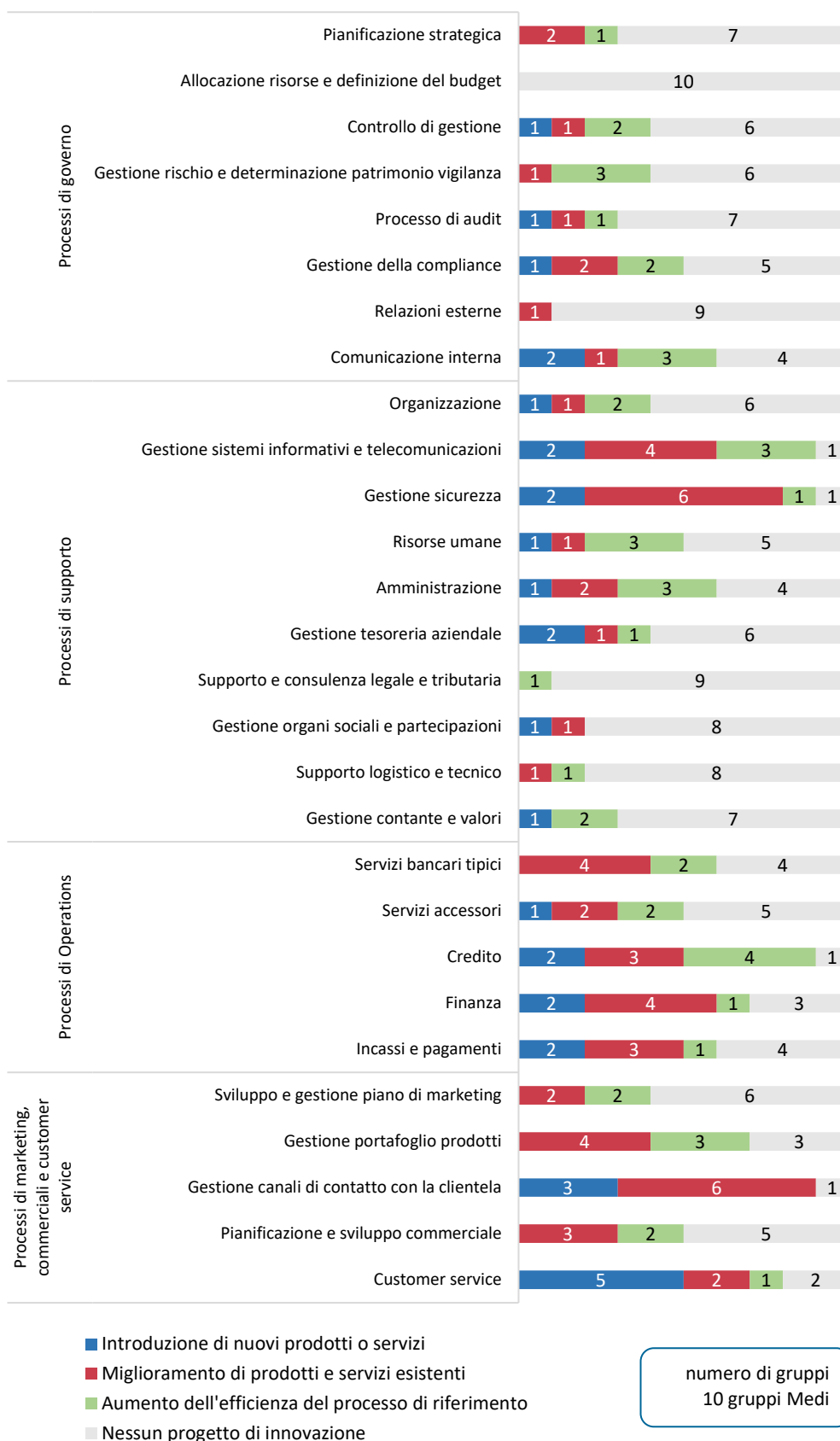
**Figura 132 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Piccoli**



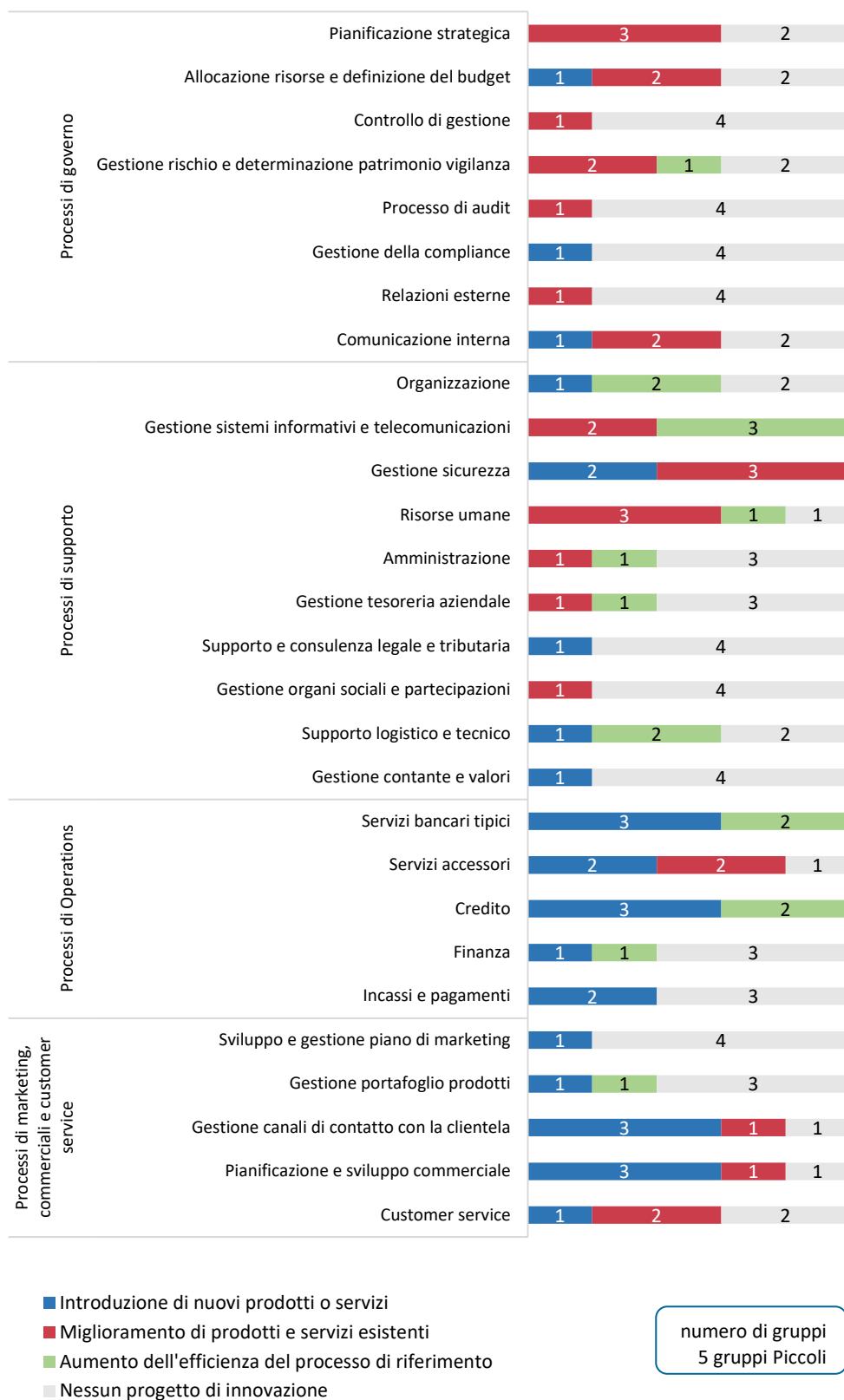
**Figura 133 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Principali**



**Figura 134 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Medi**

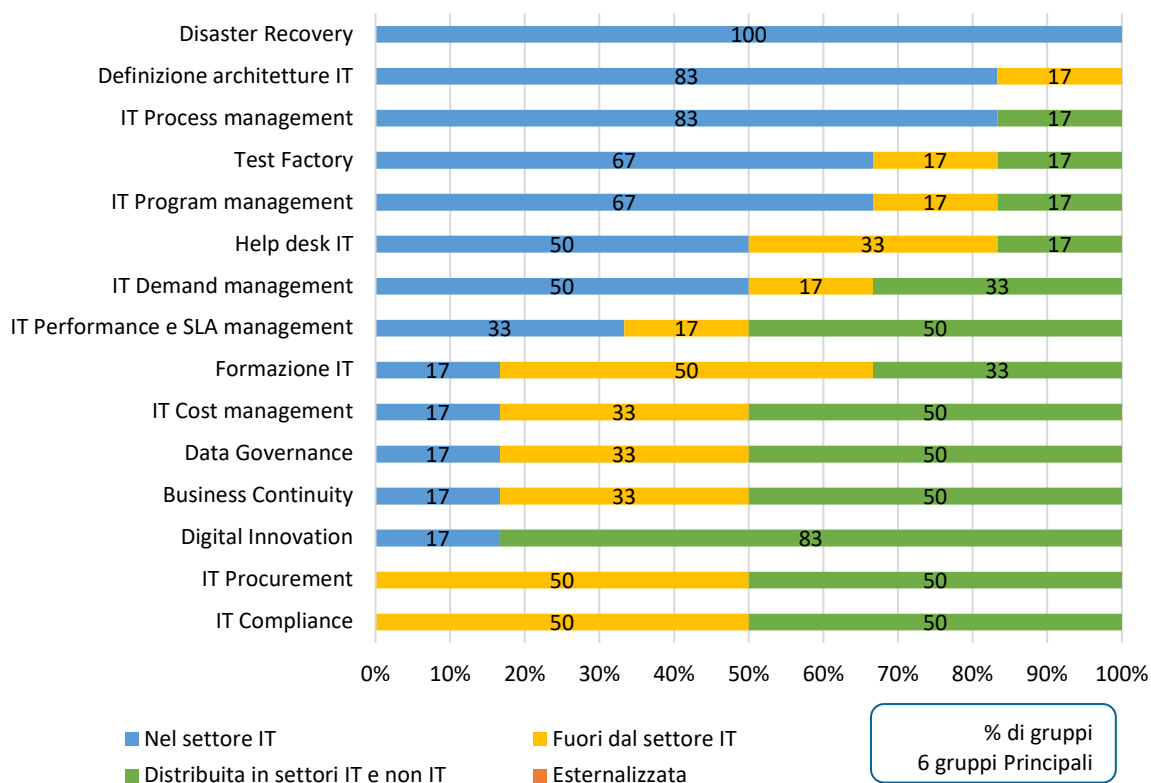


**Figura 135 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Piccoli**

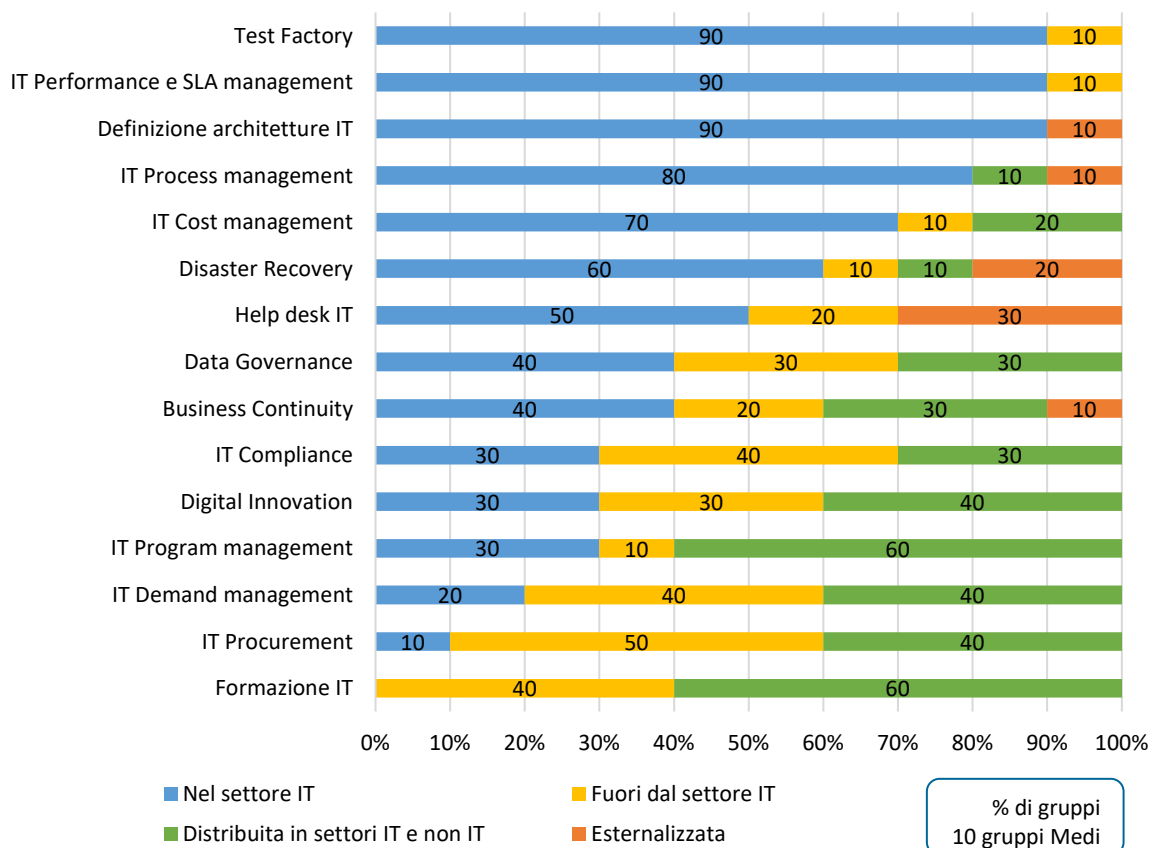




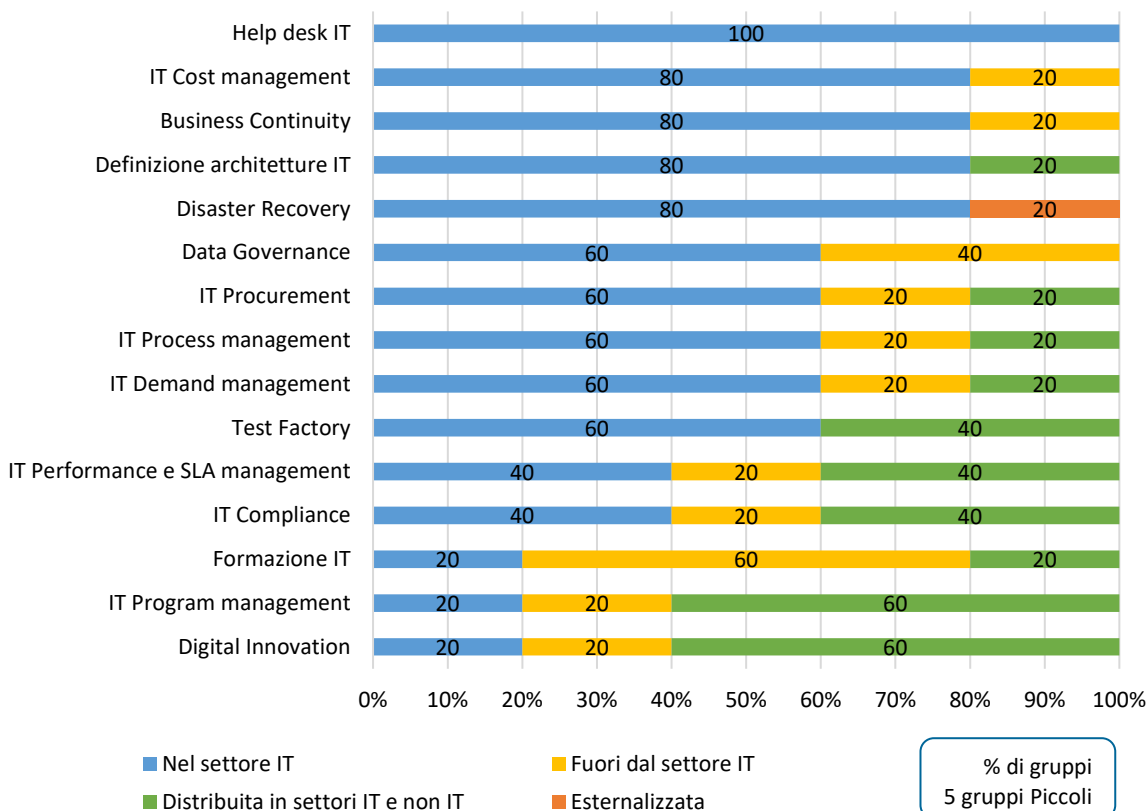
**Figura 136 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Principali**



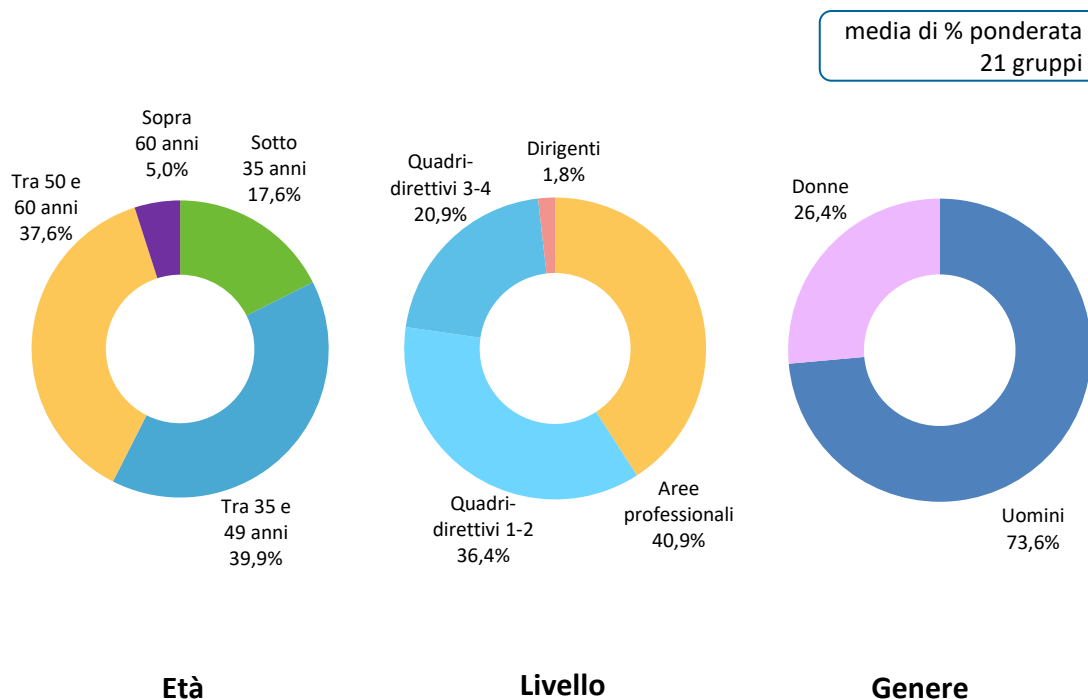
**Figura 137 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Medi**



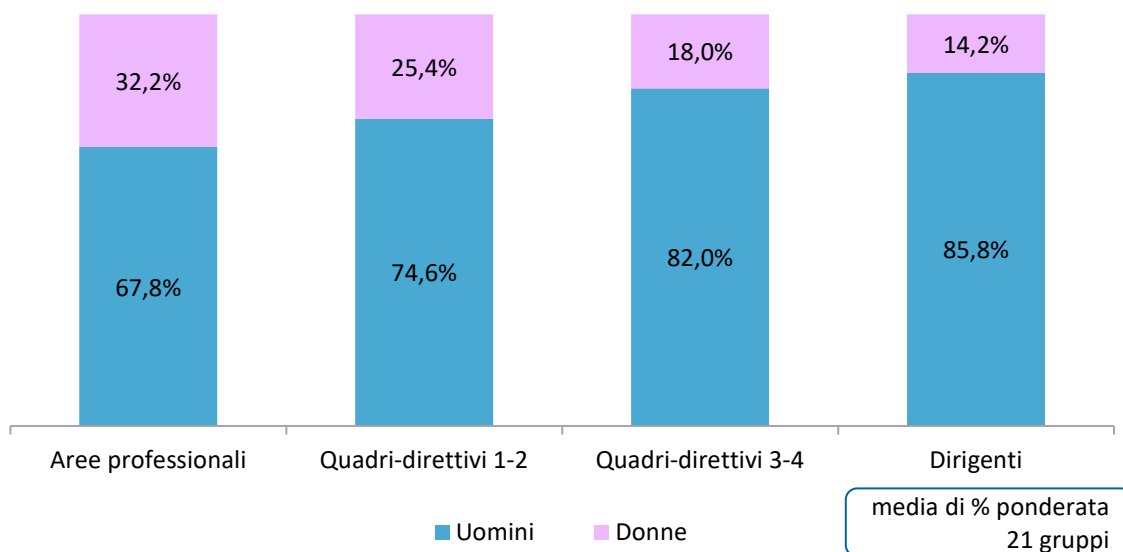
**Figura 138 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Piccoli**



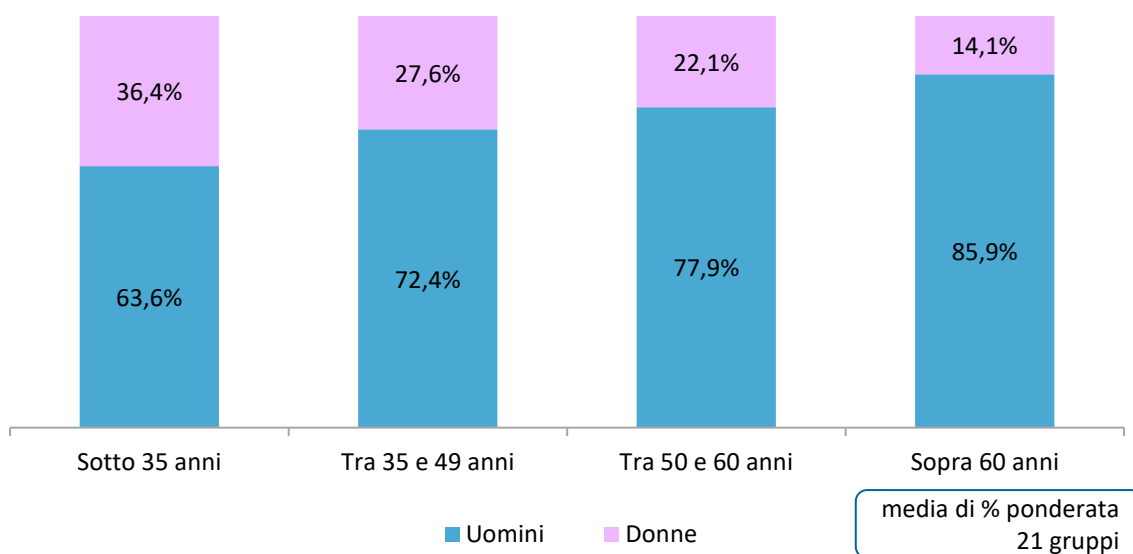
**Figura 139 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere (ripartizione % intero campione)**



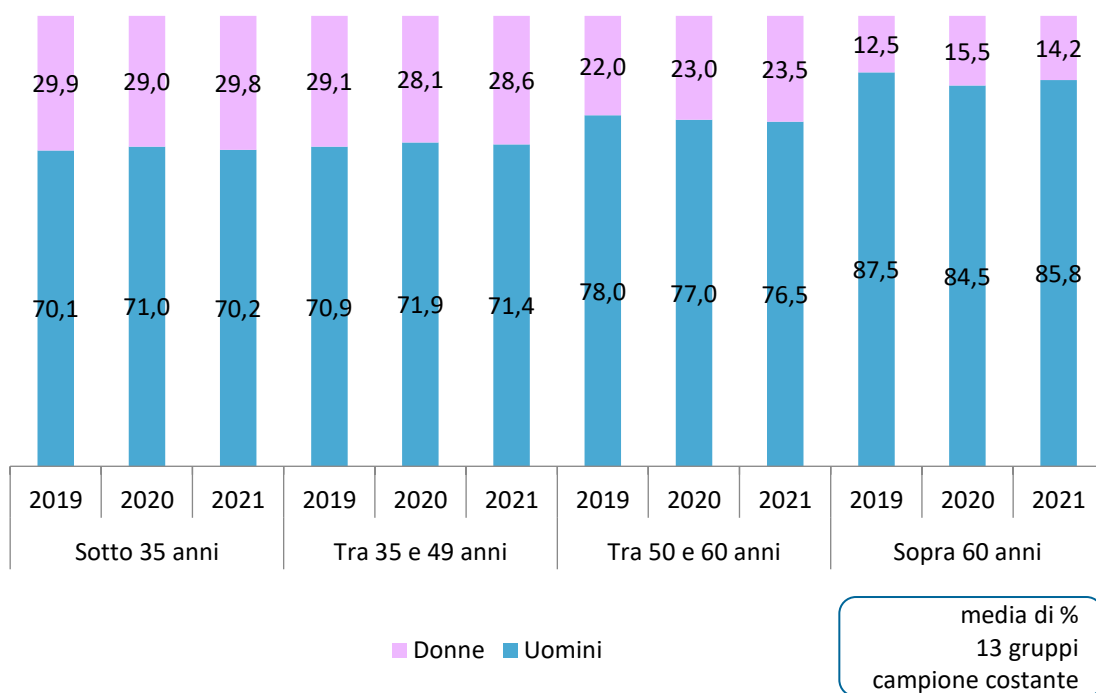
**Figura 140 - Personale IT per genere e livello contrattuale (ripartizione % intero campione)**



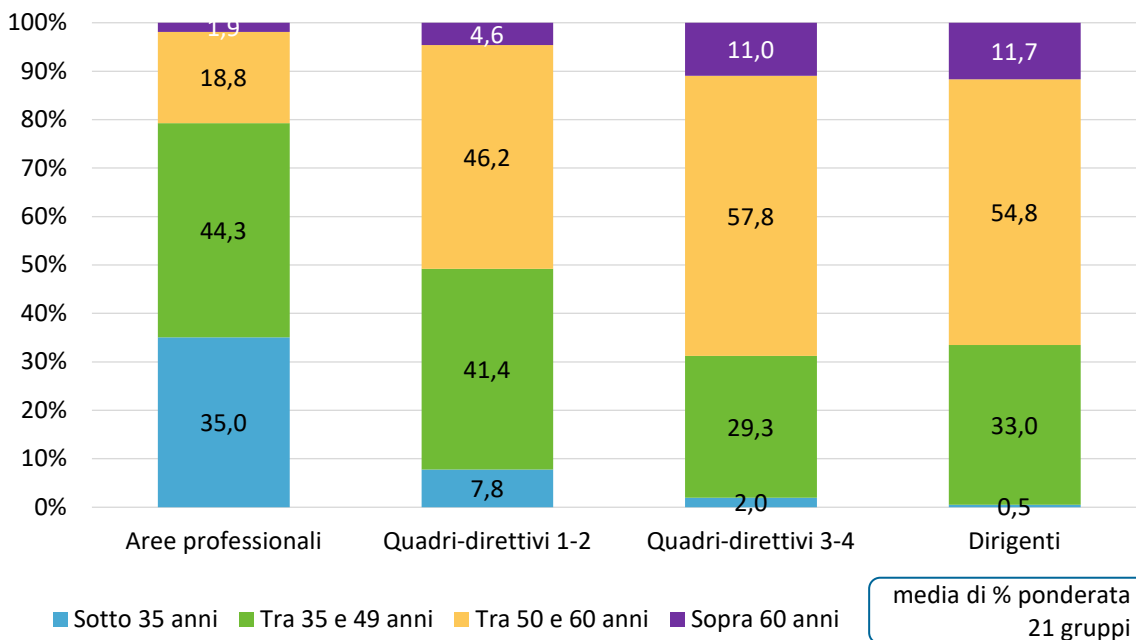
**Figura 141 - Personale IT per genere e fascia d'età (ripartizione % intero campione)**



**Figura 142 - Andamento 2019-2021 del personale IT per genere e fascia d'età**



**Figura 143 - Personale IT per fascia d'età e livello contrattuale (ripartizione % intero campione)**



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

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2021	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server Farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E1	E2	F	
1.00	Hardware	1,29	1,62	1,11	0,09	1,88	1,28	0,52	0,06	0,02	0,28	0,14	8,27	
2.01	Software	Software di base e middleware	1,26	2,16	0,04	1,00	0,02				0,25	0,02	4,74	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso		0,04			0,80	0,06	0,05	10,86	6,79	0,48	0,26	19,33
3.00	Personale interno	0,52	0,94	0,31	0,09	0,62	0,10	0,06	4,96	3,27	0,77	1,85	13,50	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	5,39	4,06	1,21	0,06	1,15	0,67	1,19	3,94	7,76	0,73	0,20	26,35
4.12		Altri servizi	1,25	0,88	2,94	0,74	0,70	0,65	0,28	4,76	3,02	0,52	1,97	17,72
4.21		Personale esterno	0,17	0,56	0,06		0,11	0,02	0,10	3,58	1,56	0,34	0,26	6,76
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,01	0,07						0,43	0,03	0,10	0,13	0,77
5.00	Altri costi IT	0,09	0,17	0,12		0,06	0,01		0,46	0,22	0,09	1,32	2,54	
6.00	Totale costi IT (TCO)	9,99	10,49	5,80	0,99	6,30	2,81	2,20	29,05	22,67	3,55	6,15	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,06	0,29	0,07	0,01	0,03	0,03	0,35	0,77	0,05	0,07	1,55	3,27	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	9,92	10,20	5,73	0,98	6,27	2,78	1,85	28,28	22,63	3,49	4,60	96,73	
9.00	- di cui costi di integrazione	0,04	1,61	2,33	0,03	5,20	0,47		33,72	37,11	0,06	19,42	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	2,70	6,94	1,97	0,14	10,87	6,04	0,64	54,31	6,04	4,17	6,18	100	
11.00	Investimenti	2,23	6,00	2,78	0,41	7,97	3,97	0,66	57,69	4,49	7,61	6,19	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	9,47	10,16	5,56	0,99	6,16	2,74	2,09	30,57	22,40	3,62	6,23	100	

**Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Principali (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2021	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server Farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E1	E2	F	
1.00	Hardware	3,34	2,54	2,72	0,11	2,19	1,83		0,18	0,05	0,39	0,16	13,50	
2.01	Software	Software di base e middleware	3,32	2,72	0,08		0,67	0,03			0,16	0,05	7,04	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso	0,01	0,11			0,92	0,09		13,72	9,42	0,73	0,02	25,03
3.00	Personale interno	0,80	1,46	0,37	0,08	0,64	0,14		6,22	3,43	1,17	1,30	15,61	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	1,62	2,78	0,89	0,01	0,72	0,33	0,78	1,19	2,38	0,23	0,26	11,18
4.12		Altri servizi	2,59	0,14	2,41	0,67	0,35	0,84	0,42	2,20	1,11	0,29	3,24	14,27
4.21		Personale esterno	0,06	0,95	0,18		0,20	0,04	0,01	3,50	1,46	0,46	0,02	6,87
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,02	0,18	0,01					0,69	0,02	0,28	0,04	1,24
5.00	Altri costi IT	0,26	0,36	0,36		0,15	0,02		0,54	0,39	0,13	3,05	5,27	
6.00	Totale costi IT (TCO)	12,02	11,23	7,03	0,87	5,84	3,31	1,22	28,24	18,26	3,83	8,14	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	12,02	11,23	7,03	0,87	5,84	3,31	1,22	28,24	18,26	3,83	8,14	100	
9.00	- di cui costi di integrazione	0,07	0,19	0,53		0,59	0,05		56,93	2,79		38,85	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	4,85	6,27	2,59	0,14	8,98	4,14	0,04	46,60	6,90	2,20	17,29	100	
11.00	Investimenti	3,63	6,67	1,60	0,09	8,04	2,26	0,03	51,51	6,54	1,98	17,67	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	10,91	11,00	6,43	0,83	5,80	2,88	1,12	31,08	17,66	3,69	8,59	100	

**Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 16 gruppi Principali e Medi (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2021	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server Farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	F	
1.00	Hardware	1,45	1,71	1,25	0,10	1,84	1,25	0,58	0,07	0,02	0,22	0,15	8,64	
2.01	Software	Software di base e middleware	1,42	2,34	0,04		0,93	0,02			0,25	0,02	5,02	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso		0,04			0,69	0,05	0,06	12,06	7,63	0,47	0,22	21,23
3.00	Personale interno	0,59	1,00	0,30	0,06	0,58	0,10	0,06	5,46	3,53	0,81	2,02	14,52	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	4,05	4,57	0,93	0,07	1,27	0,57	0,99	3,29	4,91	0,74	0,18	21,56
4.12		Altri servizi	1,40	0,94	2,74	0,73	0,69	0,56	0,32	5,35	2,33	0,57	2,20	17,83
4.21		Personale esterno	0,19	0,63	0,07		0,12	0,02	0,12	4,03	1,76	0,39	0,29	7,61
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,01	0,07						0,38	0,02	0,11	0,15	0,74
5.00	Altri costi IT	0,10	0,19	0,14		0,07	0,01		0,52	0,25	0,10	1,48	2,86	
6.00	Totale costi IT (TCO)	9,22	11,49	5,47	0,97	6,18	2,58	2,12	31,16	20,45	3,65	6,71	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,07	0,33	0,07	0,01	0,04	0,03	0,39	0,87	0,05	0,07	1,74	3,68	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	9,15	11,16	5,40	0,96	6,15	2,55	1,73	30,29	20,39	3,58	4,97	96,32	
9.00	- di cui costi di integrazione	0,04	1,61	2,33	0,03	5,20	0,47		33,72	37,11	0,06	19,42	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	3,04	6,95	2,20	0,16	7,46	3,14	0,72	60,55	6,80	2,05	6,94	100	
11.00	Investimenti	2,51	5,92	1,09	0,46	7,86	3,02	0,74	64,33	5,05	2,15	6,87	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	8,75	11,09	4,96	0,98	6,14	2,62	2,00	32,88	20,20	3,59	6,80	100	

**Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 10 gruppi Medi (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2021	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server Farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E1	E2	F	
1.00	Hardware	0,33	1,22	0,37	0,09	1,62	0,90	0,93			0,12	0,15	5,72	
2.01	Software	Software di base e middleware	0,28	2,12	0,01		1,08	0,01			0,31	0,01	3,81	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					0,55	0,03	0,09	11,06	6,56	0,31	0,34	18,94
3.00	Personale interno	0,46	0,72	0,26	0,05	0,55	0,08	0,10	5,01	3,59	0,59	2,46	13,86	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	5,51	5,64	0,95	0,11	1,59	0,72	1,11	4,56	6,42	1,04	0,13	27,79
4.12		Altri servizi	0,69	1,42	2,94	0,77	0,90	0,38	0,25	7,24	3,06	0,74	1,57	19,97
4.21		Personale esterno	0,27	0,44			0,07		0,18	4,34	1,94	0,34	0,45	8,05
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,01			0,01			0,19	0,01	0,01	0,21	0,44
5.00	Altri costi IT	0,01	0,08	0,01		0,02			0,50	0,17	0,08	0,54	1,41	
6.00	Totale costi IT (TCO)	7,55	11,64	4,54	1,02	6,39	2,14	2,66	32,90	21,76	3,54	5,85	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,11	0,53	0,12	0,01	0,06	0,05	0,62	1,39	0,09	0,12	2,78	5,88	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	7,44	11,11	4,42	1,01	6,33	2,09	2,04	31,52	21,67	3,42	3,07	94,12	
9.00	- di cui costi di integrazione		3,02	4,14	0,07	9,81	0,89		10,52	71,43	0,13		100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	1,95	7,35	1,97	0,18	6,55	2,54	1,12	68,92	6,74	1,96	0,72	100	
11.00	Investimenti	1,84	5,47	0,78	0,69	7,76	3,49	1,17	72,02	4,16	2,25	0,39	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	7,46	11,14	4,08	1,07	6,34	2,46	2,53	33,96	21,72	3,52	5,73	100	



**Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Medi A (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2021	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server Farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	F	
1.00	Hardware	0,54	1,38	0,30	0,12	1,75	1,15	0,53	0,01		0,05	0,25	6,08	
2.01	Software	Software di base e middleware	0,46	2,32	0,01		0,75				0,43	0,01	3,99	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					0,38	0,05		8,50	8,17	0,51	0,57	18,17
3.00	Personale interno	0,68	0,71	0,31	0,07	0,61	0,11	0,14	5,33	4,32	0,60	2,80	15,67	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	6,70	5,89	0,69	0,01	1,25	0,50	1,42	3,56	3,73	0,57	0,13	24,45
4.12		Altri servizi	0,77	1,45	3,24	0,49	1,16	0,30	0,29	4,38	2,00	0,50	2,35	16,96
4.21		Personale esterno	0,45	0,58			0,12	0,01	0,30	6,47	3,19	0,57	0,76	12,45
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,02			0,01			0,25	0,02	0,02	0,31	0,63
5.00	Altri costi IT	0,02	0,04	0,01		0,02			0,78	0,08	0,03	0,64	1,60	
6.00	Totale costi IT (TCO)	9,63	12,38	4,55	0,70	6,05	2,12	2,68	29,28	21,51	3,28	7,81	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,18	0,21	0,20	0,02	0,10	0,09	0,97	0,23	0,14	0,20	4,46	6,80	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	9,45	12,18	4,36	0,68	5,94	2,04	1,71	29,05	21,36	3,08	3,35	93,20	
9.00	- di cui costi di integrazione		3,02	4,14	0,07	9,81	0,89		10,52	71,43	0,13		100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	3,24	9,00	2,19	0,19	7,80	3,56	1,86	59,12	9,16	2,66	1,20	100	
11.00	Investimenti	3,07	7,79	0,96	0,69	6,65	4,24	1,95	65,94	4,45	3,62	0,65	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	9,55	12,04	4,26	0,84	5,97	2,36	2,71	30,04	21,04	3,49	7,70	100	

**Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 4 gruppi Medi B (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2021	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti dati e fonia fissa B <sub>1</sub>	Fonia mobile B <sub>2</sub>	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>				E1
1.00	Hardware		0,97	0,46	0,05	1,44	0,54	1,53			0,21		5,20	
2.01	Software	Software di base e middleware	1,81			1,58	0,03				0,12		3,54	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso				0,80		0,22	14,91	4,15	0,02		20,11	
3.00	Personale interno	0,12	0,74	0,18	0,01	0,46	0,04	0,04	4,52	2,49	0,59	1,94	11,14	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	3,73	5,27	1,35	0,25	2,10	1,05	0,65	6,05	10,46	1,74	0,14	32,81
4.12		Altri servizi	0,57	1,36	2,50	1,19	0,51	0,51	0,19	11,52	4,65	1,10	0,39	24,48
4.21		Personale esterno		0,23						1,14	0,06			1,44
4.22		Servizi professionali di consulenza								0,10	0,01	0,01	0,05	0,17
5.00	Altri costi IT		0,15	0,01		0,01			0,10	0,31	0,14	0,39	1,13	
6.00	Totale costi IT (TCO)	4,42	10,53	4,51	1,51	6,90	2,17	2,63	38,34	22,14	3,93	2,92	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		1,02					0,10	3,12			0,27	4,52	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	4,42	9,52	4,51	1,51	6,90	2,17	2,53	35,22	22,14	3,93	2,64	95,48	
9.00	- di cui costi di integrazione													
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		4,89	1,63	0,17	4,66	1,02		83,62	3,10	0,91		100	
11.00	Investimenti		1,98	0,52	0,68	9,42	2,36		81,15	3,71	0,18		100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	4,33	9,80	3,81	1,40	6,90	2,61	2,25	39,83	22,73	3,57	2,77	100	

**Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 2 gruppi Piccoli (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2021	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server Farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>				E1
1.00	Hardware		0,84	0,04		2,22	1,52				0,73	0,01	5,36	
2.01	Software	Software di base e middleware		0,67	0,06	0,01	1,53				0,20	0,04	2,49	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					1,67	0,14		1,29	0,01	0,54	0,54	4,18
3.00	Personale interno		0,49	0,39	0,34	0,90	0,10	0,05	0,96	1,20	0,50	0,49	5,42	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	16,08		3,45		0,19	1,46	2,78	9,07	30,61	0,70	0,35	64,69
4.12		Altri servizi		0,47	4,49	0,81	0,75	1,44		0,05	8,52	0,09	0,21	16,82
4.21		Personale esterno		0,04										0,04
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,01						0,84	0,15			1,00
5.00	Altri costi IT													
6.00	Totale costi IT (TCO)	16,08	2,51	8,42	1,15	7,27	4,65	2,83	12,21	40,48	2,76	1,64	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	16,08	2,51	8,42	1,15	7,27	4,65	2,83	12,21	40,48	2,76	1,64	100	
9.00	- di cui costi di integrazione													
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		6,89	0,10		38,12	29,24		4,41		21,12	0,10	100	
11.00	Investimenti		6,65	16,30		8,80	11,58		4,54	0,04	51,31	0,79	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	15,24	2,75	10,39	1,11	6,36	3,67	2,82	12,11	40,04	3,85	1,65	100	

**Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi Insourcing (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2021	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server Farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrali e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E1	E2	F	
1.00	Hardware	3,27	3,15	2,50	0,11	1,98	1,34	1,32			0,37	0,30	14,36	
2.01	Software	Software di base e middleware	3,04	3,21	0,07		0,51	0,04			0,18	0,05	7,10	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso					0,71	0,08	0,13	15,71	9,72	0,35	0,48	27,17
3.00	Personale interno	0,75	1,68	0,48	0,07	0,72	0,18	0,08	7,55	2,82	0,73	2,69	17,75	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	0,27	1,33	0,24	0,01	0,89	0,19	0,46	1,52	1,55	0,14	0,22	6,82
4.12		Altri servizi	2,27	0,21	3,54	0,93	0,35	0,72	0,53	1,93	0,77	0,42	3,86	15,52
4.21		Personale esterno	0,13	0,79	0,14		0,15	0,02	0,01	2,45	0,96	0,19	0,62	5,46
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,02	0,17	0,01		0,01			0,65	0,02	0,22	0,19	1,29
5.00	Altri costi IT	0,12	0,27	0,15		0,09	0,01		0,87	0,16	0,06	2,80	4,53	
6.00	Totale costi IT (TCO)	9,87	10,80	7,13	1,13	5,41	2,58	2,53	30,67	16,01	2,66	11,21	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,66	0,12			0,07	0,15	1,28			3,97	6,26	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	9,87	10,14	7,01	1,13	5,41	2,51	2,38	29,39	16,01	2,66	7,24	93,74	
9.00	- di cui costi di integrazione	0,07	0,19	0,53		0,59	0,05		56,93	2,79		38,85	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	5,87	8,51	2,93	0,17	6,59	2,19	1,10	46,81	8,48	1,62	15,74	100	
11.00	Investimenti	4,63	8,56	1,92	0,16	7,46	1,68	1,01	48,57	8,60	1,74	15,66	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	9,03	10,51	6,47	1,04	5,61	2,38	2,28	32,49	16,09	2,57	11,51	100	

**Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Facility Management (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2021	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti dati e fonia fissa B <sub>1</sub>	Fonia mobile B <sub>2</sub>	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>				E <sub>1</sub>
1.00	Hardware	0,06	0,89	0,35	0,12	2,14	1,69	0,01	0,19	0,05	0,12	0,05	5,67	
2.01	Software	Software di base e middleware	0,23	2,04	0,02		0,89				0,43	0,01	3,62	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso	0,01	0,11			0,47	0,05		8,96	8,00	0,83	0,02	18,46
3.00	Personale interno	0,61	0,53	0,19	0,07	0,56	0,05	0,06	4,65	4,83	0,99	1,40	13,95	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	8,01	7,12	1,29	0,01	1,22	0,68	2,10	2,98	4,45	0,64	0,13	28,60
4.12		Altri servizi	0,72	1,35	2,34	0,57	1,15	0,31	0,10	4,33	2,22	0,39	1,23	14,70
4.21		Personale esterno	0,35	0,61	0,02		0,15	0,03	0,30	7,12	3,53	0,81	0,04	12,95
4.22		Servizi professionali di consulenza								0,18	0,02	0,04	0,14	0,37
5.00	Altri costi IT	0,14	0,19	0,20		0,06			0,31	0,28	0,10	0,42	1,69	
6.00	Totale costi IT (TCO)	10,13	12,82	4,41	0,77	6,64	2,81	2,57	28,72	23,36	4,33	3,44	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,18	0,11	0,05	0,02	0,10		0,86	0,23	0,14	0,20	0,02	1,92	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	9,95	12,71	4,36	0,75	6,53	2,81	1,71	28,49	23,21	4,13	3,42	98,08	
9.00	- di cui costi di integrazione		3,02	4,14	0,07	9,81	0,89		10,52	71,43	0,13		100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	1,25	7,58	1,97	0,18	9,93	5,59	0,63	61,28	8,11	3,34	0,13	100	
11.00	Investimenti	1,29	5,77	0,39	0,65	6,64	4,90	0,79	72,70	3,22	3,59	0,05	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	9,92	12,19	3,93	0,90	6,17	2,82	2,53	31,58	22,30	4,34	3,33	100	

**Tabella 24 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi in Outsourcing (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2021	
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server Farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E1	E2	F	
1.00	Hardware		0,34	0,08	0,01	1,42	0,70				0,32		2,88	
2.01	Software	Software di base e middleware	0,83	0,02		1,80	0,01				0,12	0,01	2,80	
2.02		Software applicativo in licenza d'uso				1,31	0,05		6,36	1,23	0,23	0,22	9,40	
3.00	Personale interno	0,10	0,40	0,21	0,15	0,54	0,05	0,03	1,70	2,04	0,58	1,24	7,03	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	9,42	4,21	2,46	0,20	1,43	1,34	1,11	8,47	20,43	1,67	0,25	51,00
4.12		Altri servizi	0,46	1,28	2,81	0,68	0,65	0,98	0,15	9,24	7,12	0,82	0,23	24,42
4.21		Personale esterno		0,20						0,91	0,05			1,16
4.22		Servizi professionali di consulenza								0,41	0,07		0,04	0,53
5.00	Altri costi IT					0,01			0,08	0,25	0,11	0,31	0,78	
6.00	Totale costi IT (TCO)	9,97	7,26	5,60	1,05	7,15	3,13	1,29	27,18	31,19	3,87	2,31	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica								0,70				0,70	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	9,97	7,26	5,60	1,05	7,15	3,13	1,29	26,48	31,19	3,87	2,31	99,30	
9.00	- di cui costi di integrazione													
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		3,98	0,61	0,07	17,97	11,98		56,47	0,16	8,73	0,04	100	
11.00	Investimenti		2,69	6,85	0,48	10,27	6,07		52,43	0,26	20,64	0,32	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)	9,56	7,24	6,25	1,04	6,94	3,12	1,30	26,68	31,35	4,21	2,31	100	

**Tabella 25 - Ripartizione del TCO: 28 banche singole (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2021		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni						
		Mainframe A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti dati e fonia fissa B <sub>1</sub>	Fonia mobile B <sub>2</sub>	Sistemi decentralizzati e dotazioni individuali C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>				E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
1.00	Hardware		0,19	1,15	0,34	0,21	1,36	0,69				0,10	0,02	4,06	
2.01	Software	SW di base e middleware	0,95	1,10	0,01		0,72	0,01				0,19	0,02	3,00	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,58	0,02		8,56	3,85	0,25	0,06	13,31	
3.00	Personale interno		0,41	0,57	0,16	0,07	0,46	0,04	0,02	3,33	1,32	0,47	1,08	7,93	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	2,43	2,56	1,14	0,06	3,20	0,21	0,59	9,62	6,00	0,79	0,59	27,19
4.02			Altri servizi	0,05	0,01	0,58		0,00	0,00	0,88	0,39		0,08	0,14	2,12
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	6,24	2,47	1,57	0,08	0,85	0,48	0,80	3,60	4,65	0,54	0,34	21,61
4.12			Altri servizi	0,79	0,61	3,33	0,47	0,99	0,70	0,14	5,16	2,55	0,43	1,52	16,69
4.21		Personale esterno		0,09	0,21	0,02		0,17		0,07	1,48	0,68	0,15	0,02	2,89
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,01	0,01						0,20	0,02	0,11	0,08	0,74
5.00	Altri costi IT		0,02	0,04			0,05	0,02		0,07	0,08	0,03	0,11	0,46	
6.00	Totale costi IT (TCO)		11,18	8,74	7,35	1,02	8,36	2,19	2,50	32,41	19,14	3,13	3,97	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,02	0,02	0,01		0,03		0,21	0,19	0,31	0,04	0,05	0,90	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		11,16	8,72	7,34	1,02	8,34	2,19	2,29	32,22	18,83	3,09	3,92	99,10	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)*		1,90	6,98	2,35	1,18	13,58	11,28	0,18	49,97	4,56	2,60	5,40	100	
11.00	Investimenti**		1,44	3,44	2,62	1,32	12,52	10,51	0,25	56,94	4,58	5,57	0,82	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		10,95	8,66	7,29	1,04	8,61	2,08	2,42	32,70	19,27	3,16	3,83	100	

\* valori calcolati su un campione di 24 banche (non considerate 4 banche che non hanno indicato ammortamenti)

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

**Tabella 26 - Ripartizione del TCO: 6 banche Maggiori (medie di %)**

Fattori produttivi			Aree tematiche								Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2021		
			Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
			Mainframe	Server Farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentralizzati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva				Manutenzione adattativa e correttiva	
			A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	F	
1.00	Hardware		0,49	1,54	0,94	0,17	1,81	1,86	0,01			0,09	0,05	6,95	
2.01	Software	SW di base e middleware	2,90	2,20			0,90					0,40	0,10	6,50	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,12	0,04		9,45	6,03	0,27	0,04	15,95	
3.00	Personale interno		0,91	0,98	0,24	0,09	0,66	0,10	0,06	3,67	1,56	0,63	0,78	9,68	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	3,16	3,66	1,85	0,07	3,00	0,37	0,76	9,09	6,91	1,90	0,44	31,22
4.02			Altri servizi												
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	2,02	2,15	0,31	0,00	0,27	0,17	0,02	0,53	0,89	0,04	0,24	6,66
4.12			Altri servizi	3,31	0,72	1,78	0,92	0,75	0,74	0,54	2,99	0,94	0,32	0,64	13,65
4.21		Personale esterno		0,36	0,55	0,09		0,14	0,01	0,31	4,97	1,23	0,47	0,01	8,15
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,03	0,04	0					0,07	0,03	0,26	0,04	0,48
5.00	Altri costi IT		0,09	0,18			0,02			0,14	0,10	0,02	0,09	0,80	
6.00	Totale costi IT (TCO)		13,26	11,99	5,40	1,26	7,62	3,31	1,71	30,92	17,69	4,44	2,40	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,11	0,08	0,02	0	0,06			0,15	0,08	0,16		0,68	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		13,15	11,91	5,37	1,25	7,56	3,31	1,71	30,77	17,60	4,27	2,40	99,32	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		6,56	5,00	2,41	0,44	4,14	33,44	0,73	35,42	8,99	1,66	1,19	100	
11.00	Investimenti		4,65	5,86	2,06	0,40	7,26	31,90	0,91	33,97	9,90	1,91	1,18	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		12,49	12,01	5,22	1,25	8,56	2,87	1,78	30,59	18,30	4,56	2,38	100	



**Tabella 27 - Ripartizione del TCO: 5 banche Grandi (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2021		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni						
		Mainframe	Server Farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrali e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva					
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	F		
1.00	Hardware			0,61	0,30	0,01	0,93	0,56			0,07		2,47		
2.01	Software	SW di base e middleware	0,19	1,78	0,01		0,99	0,01			0,19	0,01	3,18		
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,96	0,02		12,95	2,48	0,48	0,03	16,92	
3.00	Personale interno		0,27	0,13	0,15	0,03	0,18	0,04	0,01	3,64	2,07	0,30	0,75	7,56	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT												
4.02			Altri servizi												
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	9,35	3,38	0,97	0,02	1,55	1,03	1,82	5,31	8,37	1,59	0,08	33,45
4.12			Altri servizi	0,46	1,52	3,07	0,59	0,92	0,91	0,15	12,56	4,10	1,93	5,86	32,06
4.21		Personale esterno	0,05	0,31			0,05				1,41	1,26	0,25	0,02	3,36
4.22		Servizi professionali di consulenza									0,05		0,01	0,17	0,22
5.00	Altri costi IT		0,02	0,01	0		0,03	0,01		0,24	0,34	0,02	0,10	0,78	
6.00	Totale costi IT (TCO)		10,33	7,75	4,50	0,65	5,61	2,57	1,98	36,15	18,61	4,83	7,02	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica			0,02	0,02		0,07		1,06	0,77	0,54	0,04	0,00	2,51	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		10,33	7,73	4,49	0,65	5,53	2,57	0,92	35,39	18,07	4,78	7,02	97,49	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)*		0,23	5,04	1,57	0,11	7,42	1,58		80,88	0,80	2,33	0,04	100	
11.00	Investimenti**		0,43	6,54	0,61	1,32	11,23	3,32		72,17	2,54	1,78	0,07	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		10,15	8,08	4,14	0,84	5,64	3,04	1,95	35,40	19,18	4,66	6,94	100	

\* valori calcolati su un campione di 4 banche (non considerata 1 banca che non ha indicato ammortamenti)

\*\* valori calcolati su un campione di 4 banche (non considerata 1 banca che non ha indicato investimenti)

**Tabella 28 - Ripartizione del TCO: 4 banche Medie (medie di %)**

Fattori produttivi			Aree tematiche								Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2021		
			Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
			Mainframe	Server Farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva				Manutenzione adattativa e correttiva	
			A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	F	
1.00	Hardware				0,02	0,05	3,13	0,58				0,09		3,87	
2.01	Software	SW di base e middleware		0,42			0,93	0,02				0,06		1,43	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,45			7,35	3,40		0,04	11,23	
3.00	Personale interno		0,11	0,25	0,01	0,01	0,47	0,04		1,20	0,72	0,71	2,75	6,27	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	3,06	2,44	0,38		12,63		2,82	18,05	0,40	0,28	0,36	40,41
4.02			Altri servizi	0,33		4,06		0,00	0,01	2,09	0,10		0,57	0,04	7,21
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	0,09	2,33	0,27	0,25	0,72	0,15	0,89	2,42	0,20	0,61	0,14	8,07
4.12			Altri servizi		0,07	1,78	0,18	0,26	1,97		6,70	3,28	0,01	1,23	15,48
4.21		Personale esterno			0,23						1,14	0,06		0,00	1,44
4.22		Servizi professionali di consulenza				1,14	0,95				0,93	0,01	0,27	0,32	3,61
5.00		Altri costi IT						0,22	0,14				0,13	0,51	1,00
6.00	Totale costi IT (TCO)		3,59	5,74	7,65	1,43	18,81	2,91	5,80	37,90	8,07	2,72	5,39	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica								0,14	0,19			0,37	0,70	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		3,59	5,74	7,65	1,43	18,81	2,91	5,66	37,71	8,07	2,72	5,02	99,30	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		1,32	1,54	0,05	6,04	37,44	1,07		43,47	3,81	0,01	5,26	100	
11.00	Investimenti		0,54		0,77	5,25	34,31	0,83		51,99	4,04		2,27	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		3,35	5,22	7,30	1,39	20,19	2,68	5,05	38,61	8,33	2,62	5,25	100	

**Tabella 29 - Ripartizione del TCO: 8 banche Piccole (Piccole A + Piccole B) (medie di %)**

Fattori produttivi			Aree tematiche								Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2021		
			Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
			Mainframe	Server Farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentralizzati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva				Manutenzione adattativa e correttiva	
			A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	F	
1.00	Hardware		0,29	1,81	0,26	0,58	1,20	0,40				0,20	0,02	4,77	
2.01	Software	SW di base e middleware	1,04	0,66	0,01		0,45					0,09	0,01	2,26	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					1,05	0,03		9,51	3,50	0,29	0,13	14,52	
3.00	Personale interno		0,54	0,75	0,23	0,14	0,76	0,02	0,01	5,82	1,17	0,41	0,89	10,76	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	3,38	1,89	1,06	0,12	0,98	0,46	0,07	8,69	2,75	0,68	1,25	21,33
4.02			Altri servizi		0,02					2,05	1,31			0,45	3,83
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	11,97		1,63		0,78	0,40	1,12	2,20	8,00	0,18	0,16	26,43
4.12			Altri servizi		0,28	7,26	0,40	1,65	0,36		2,72	2,24	0,04	0,39	15,34
4.21		Personale esterno			0,01			0,47							0,48
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,02	0,01						0,16	0,04	0,03		0,26
5.00		Altri costi IT						0,02							0,02
6.00	Totale costi IT (TCO)		17,25	5,43	10,46	1,24	7,36	1,67	3,25	30,42	17,70	1,91	3,30	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica										0,70			0,70	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		17,25	5,43	10,46	1,24	7,36	1,67	3,25	30,42	17,00	1,91	3,30	99,30	
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)*			15,21	1,36	0,17	14,99	8,50		37,48	1,90	5,92	14,46	100	
11.00	Investimenti**			2,85	7,95	0,05	7,63	4,63		52,76	3,01	20,80	0,32	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		17,26	4,92	10,93	1,22	6,82	1,43	3,31	31,70	17,42	2,11	2,88	100	

\* valori calcolati su un campione di 7 banche (non considerata 1 banca che non ha indicato ammortamenti)

\*\* valori calcolati su un campione di 5 banche (non considerate 3 banche che non hanno indicato investimenti)

**Tabella 30 - Ripartizione del TCO: 3 banche Piccole A (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2021		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni						
		Mainframe	Server Farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva					
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	F		
1.00	Hardware			1,58	0,41	0,06	2,27	1,01				0,50	0,01	5,83	
2.01	Software	SW di base e middleware		0,50	0,04		1,11					0,15	0,02	1,82	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					1,12	0,09		9,49	7,12	0,36	0,36	18,53	
3.00	Personale interno			0,38	0,26	0,22	1,64	0,06	0,03	3,44	1,33	0,36	1,16	8,88	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT		0,76	0,25		0,82			4,09	0,28	0,75	1,35	8,31
4.02			Altri servizi												
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	10,72		2,24		0,15	0,99	1,84	5,84	20,29	0,47	0,23	42,78
4.12			Altri servizi		0,31	4,54	0,76	0,51	0,96		0,03	5,97	0,06	0,14	13,28
4.21		Personale esterno			0,02										0,02
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,01						0,43	0,10			0,54
5.00		Altri costi IT													
6.00	Totale costi IT (TCO)		10,72	3,57	7,74	1,04	7,61	3,12	1,87	23,30	35,10	2,65	3,27	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica										1,87			1,87	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		10,72	3,57	7,74	1,04	7,61	3,12	1,87	23,30	33,22	2,65	3,27	98,13	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			7,27	1,21	0,17	27,38	19,50		26,39	4,44	13,58	0,07	100	
11.00	Investimenti			4,76	11,43	0,09	6,55	7,72		29,25	5,02	34,67	0,53	100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		10,16	2,79	8,48	0,96	6,41	2,47	1,87	26,84	34,19	3,15	2,69	100	

**Tabella 31 - Ripartizione del TCO: 5 banche Piccole B (medie di %)**

Fattori produttivi			Aree tematiche								Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2021		
			Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
			Mainframe A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti dati e fonia fissa B <sub>1</sub>	Fonia mobile B <sub>2</sub>	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>				Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>
1.00	Hardware		0,46	1,95	0,17	0,90	0,56	0,03				0,02	0,03	4,12	
2.01	Software	SW di base e middleware	1,67	0,75			0,05					0,05		2,52	
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					1,00			9,53	1,34	0,25		12,11	
3.00	Personale interno		0,87	0,98	0,22	0,10	0,23			7,25	1,07	0,44	0,74	11,89	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	5,40	2,56	1,54	0,19	1,08	0,74	0,11	11,46	4,23	0,63	1,19	29,14
4.02			Altri servizi		0,04					3,27	2,09			0,73	6,13
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	12,72		1,26		1,16	0,04	0,69	0,01	0,63		0,11	16,61
4.12			Altri servizi		0,25	8,90	0,18	2,34			4,34		0,03	0,54	16,58
4.21		Personale esterno						0,75							0,75
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,04	0,01								0,05		0,10
5.00	Altri costi IT						0,04							0,04	
6.00	Totale costi IT (TCO)		21,16	6,54	12,09	1,36	7,21	0,81	4,07	34,69	7,27	1,47	3,33	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		21,16	6,54	12,09	1,36	7,21	0,81	4,07	34,69	7,27	1,47	3,33	100	
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)*			21,17	1,48	0,17	5,69	0,26		45,80		0,17	25,26	100	
11.00	Investimenti**				2,73		9,25			88,02				100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		21,52	6,20	12,39	1,38	7,08	0,80	4,17	34,62	7,35	1,49	2,99	100	

\* valori calcolati su un campione di 4 banche (non considerata 1 banca che non ha indicato ammortamenti)

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

**Tabella 32 - Ripartizione del TCO: 5 banche a particolare operatività (Private banking e Corporate and investment banking) (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2021		
		Data Center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni						
		Mainframe	Server Farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrali e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva					
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	F		
1.00	Hardware			1,09	0,07		0,06				0,01		1,23		
2.01	Software	SW di base e middleware		0,41			0,57				0,15		1,13		
2.02		SW applicativo in licenza d'uso					0,11			2,55	3,50	0,10	6,27		
3.00	Personale interno			0,50	0,10					0,30	0,99	0,35	2,98		
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Banca o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	1,97	4,99	2,15	0,05	2,63			14,59	20,60	0,86	0,49	48,33
4.02			Altri servizi												
4.11		Fornitore esterno	Outsourcing IT	3,92	6,00	4,63	0,23	1,03	0,72	0,11	8,75	3,62	0,61	1,19	30,81
4.12			Altri servizi		0,54	0,37	0,14	0,85			3,05	2,86		0,29	8,11
4.21		Personale esterno									0,02	1,01	0,04	0,05	1,13
4.22		Servizi professionali di consulenza											0,02		0,02
5.00	Altri costi IT														
6.00	Totale costi IT (TCO)		5,90	13,54	7,33	0,42	5,25	0,72	0,11	29,26	32,58	2,14	2,75	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		5,90	13,54	7,33	0,42	5,25	0,72	0,11	29,26	32,58	2,14	2,75	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)*			1,59	8,67		5,62			75,67	7,88	0,56	0,02	100	
11.00	Investimenti**						3,85			96,15				100	
12.00	Cash out (Spese correnti + Investimenti)		5,87	13,96	7,11	0,42	5,22	0,72	0,11	29,39	32,26	2,11	2,82	100	

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

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

---

# Indice delle figure

Figura 1 - Rappresentatività del campione dei gruppi per totale attivo .....	9
Figura 2 - Rappresentatività del campione banche per fondi intermediati .....	12
Figura 3 - Andamento del TCO.....	17
Figura 4 - Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2021 .....	18
Figura 5 - Andamento TCO per classe dimensionale .....	19
Figura 6 - Andamento TCO per classe dimensionale al netto dei costi di integrazione .....	19
Figura 7 - Andamento TCO per modello di sourcing IT.....	20
Figura 8 - Andamento TCO per modello di sourcing IT al netto dei costi di integrazione...	20
Figura 9 - Variazione percentuale individuale del TCO 2021/2020 .....	21
Figura 10 - Fasce di variazione 2021/2020 del TCO per classe dimensionale .....	21
Figura 11 - Principali cause di aumento del TCO .....	22
Figura 12 - Principali cause di riduzione del TCO.....	22
Figura 13 - Andamento dei costi di integrazione 2017-2021 e previsione 2022.....	23
Figura 14 - Andamento individuale dei costi di integrazione 2017-2021 e previsione 2022 .....	24
Figura 15 - Costi di integrazione per aree tematiche (media di %) .....	24
Figura 16 - TCO per aree tematiche.....	25
Figura 17 - Cash out IT per aree tematiche .....	26
Figura 18 - Cash out IT individuale per la sicurezza e stima .....	26
Figura 19 - Andamento 2018-2021 costi IT per la sicurezza.....	27
Figura 20 - Andamento 2018-2021 cash out IT per la sicurezza.....	27
Figura 21 - Andamento 2019-2021 del TCO per aree tematiche .....	28
Figura 22 - Investimenti IT per aree tematiche .....	28
Figura 23 - Cash out IT: spese correnti e investimenti per aree tematiche .....	29
Figura 24 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW.....	29
Figura 25 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW per aree tematiche.....	30
Figura 26 - TCO per fattori produttivi .....	31
Figura 27 - TCO per fattori produttivi per modello di sourcing IT .....	32
Figura 28 - Andamento 2017-2021 e previsione 2022 del TCO per fattori produttivi .....	32
Figura 29 - Confronto 2019-2021 del TCO per fattori produttivi .....	33
Figura 30 - TCO per la sicurezza, per fattori produttivi .....	33
Figura 31 - Cash out IT per aree funzionali.....	34
Figura 32 - Cash out IT per processi.....	35
Figura 33 - Andamento 2018-2021 del cash out IT per aree funzionali .....	36
Figura 34 - Cash out IT per processi e Run/Change.....	37
Figura 35 - Cash out IT per Run/Change per classe dimensionale .....	37
Figura 36 - Cash out IT per Business/Functions e Run/Change per classe dimensionale ...	38
Figura 37 - Cash out IT per servizi in public cloud - posizionamento individuale.....	39
Figura 38 - Cash out IT per servizi in public cloud per classe dimensionale e per modello di sourcing IT.....	40
Figura 39 - Quote percentuali di cash out IT per la compliance.....	41
Figura 40 - Cash out IT per la compliance: andamento 2017-2021.....	41
Figura 41 - Ripartizione del cash out IT per interventi di compliance.....	42

Figura 42 - Iniziative progettuali per interventi di compliance.....	43
Figura 43 - Andamento indicatori a campione costante (estratto da Tabella 5).....	45
Figura 44 - Attività bancaria .....	55
Figura 45 - Modello di sourcing IT di riferimento .....	56
Figura 46 - Caratterizzazione del fornitore IT prevalente dei gruppi in Outsourcing, Full outsourcing, Facility Management .....	57
Figura 47 - Collocazione delle attività di sviluppo/evoluzione e Manutenzione/gestione corrente dei servizi IT per aree tematiche.....	58
Figura 48 - Modifiche dell'assetto di sourcing IT per aree tematiche .....	59
Figura 49 - Sourcing IT per servizi applicativi.....	60
Figura 50 - Deployment model utilizzati .....	61
Figura 51 - Service model utilizzati .....	61
Figura 52 - Deployment model vs service model.....	62
Figura 53 - Numero di CSP per collocazione geografica del Data Center: posizionamento individuale.....	62
Figura 54 - Numero di CSP per collocazione geografica del Data Center: medie.....	63
Figura 55 - Utilizzo del public cloud per servizi applicativi .....	64
Figura 56 - Public cloud service provider per servizi applicativi .....	65
Figura 57 - Collaborazione con aziende FinTech.....	66
Figura 58 - Forme di collaborazione con FinTech .....	66
Figura 59 - Ambiti di collaborazione con FinTech.....	67
Figura 60 - Tecnologie utilizzate negli ambiti di collaborazione con FinTech.....	67
Figura 61 - Tecnologie e ambiti di collaborazione con FinTech - matrice .....	68
Figura 62 - Realizzazione nuovi servizi in ambito Open Banking.....	69
Figura 63 - Budget IT per iniziative in ambito Open Banking .....	70
Figura 64 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche .....	71
Figura 65 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi.....	72
Figura 66 - Rapporto personale IT / totale dipendenti per classe dimensionale .....	73
Figura 67 - Rapporto personale IT / totale dipendenti per modello di sourcing IT .....	73
Figura 68 - Andamento 2019-2021 del rapporto personale IT / totale dipendenti .....	74
Figura 69 - Personale IT per aree tematiche e funzioni trasversali .....	75
Figura 70 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT.....	76
Figura 71 - Collocazione organizzativa delle funzioni di sicurezza IT.....	77
Figura 72 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere .....	78
Figura 73 - Personale IT per genere e livello contrattuale.....	78
Figura 74 - Andamento 2019-2021 del personale IT per genere e livello contrattuale .....	79
Figura 75 - Personale IT per genere e fascia d'età.....	79
Figura 76 - Personale IT per fascia d'età e livello contrattuale .....	80
Figura 77 - Andamento 2019-2021 del personale IT per fascia d'età e livello contrattuale .....	81
Figura 78 - Personale IT per livello contrattuale per classe dimensionale .....	82
Figura 79 - Personale IT per fascia d'età per classe dimensionale .....	82
Figura 80 - Formazione IT: dipendenti partecipanti, durata e costi .....	83
Figura 81 - Competenze IT: livelli AS IS e TO BE per ambiti/profili IT.....	84
Figura 82 - Competenze IT: gap analysis tra AS IS e TO BE .....	85
Figura 83 - Modalità di reperimento competenze IT.....	86
Figura 84 - Dipendenti che non hanno potuto lavorare da remoto nel 2021 .....	87



Figura 85 - Adozione di modalità di lavoro mista al termine dell'emergenza.....	87
Figura 86 - Tipologie di Posti di Lavoro per attività standard.....	88
Figura 87 - Andamento 2019-2021 delle tipologie di Posti di Lavoro per attività standard.....	88
Figura 88 - Operatività delle banche .....	89
Figura 89 - Modello di sourcing IT prevalente delle banche .....	90
Figura 90 - Proprietà, sviluppo e gestione del Data Center delle banche.....	91
Figura 91 - Sviluppo e gestione delle Applicazioni delle banche.....	91
Figura 92 - TCO delle banche per aree tematiche .....	92
Figura 93 - Cash out IT delle banche per aree tematiche.....	93
Figura 94 - TCO delle banche per fattori produttivi .....	93
Figura 95 - Investimenti IT delle banche: ripartizione tra HW e SW .....	94
Figura 96 - Investimenti IT delle banche: ripartizione tra HW e SW per aree tematiche ...	94
Figura 97 - Rappresentatività del campione per sportelli e dipendenti - perimetro CIPA..	97
Figura 98 - Attività bancaria dei gruppi per classe dimensionale.....	97
Figura 99 - Attività bancaria dei gruppi - posizionamento individuale.....	98
Figura 100 - Variazione individuale tra previsione e consuntivo del TCO 2021.....	98
Figura 101 - Costi di integrazione per aree tematiche (ripartizione %) .....	99
Figura 102 - TCO per aree tematiche per classe dimensionale .....	99
Figura 103 - TCO per aree tematiche per modello di sourcing IT.....	100
Figura 104 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW - Gruppi Principali.....	101
Figura 105 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW per aree tematiche - Gruppi Principali .....	101
Figura 106 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW - Gruppi Medi A.....	102
Figura 107 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW per aree tematiche - Gruppi Medi A..	102
Figura 108 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW - Gruppi Medi B .....	103
Figura 109 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW per aree tematiche - Gruppi Medi B ..	103
Figura 110 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW - Gruppi Piccoli .....	104
Figura 111 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW per aree tematiche - Gruppi Piccoli ...	104
Figura 112 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW - Gruppi in Insourcing.....	105
Figura 113 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW per aree tematiche - Gruppi in Insourcing.....	105
Figura 114 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW - Gruppi in Facility Management.....	106
Figura 115 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW per aree tematiche - Gruppi in Facility Management.....	106
Figura 116 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW - Gruppi in Outsourcing.....	107
Figura 117 - Investimenti IT: ripartizione HW/SW per aree tematiche - Gruppi in Outsourcing.....	107
Figura 118 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali.....	108
Figura 119 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi A .....	108
Figura 120 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi B .....	109
Figura 121 - TCO per fattori produttivi: gruppi Piccoli .....	109
Figura 122 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Principali.....	110
Figura 123 - Cash out IT per processi: gruppi Principali .....	110
Figura 124 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Medi .....	111
Figura 125 - Cash out IT per processi: gruppi Medi.....	111
Figura 126 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Piccoli .....	112
Figura 127 - Cash out IT per processi: gruppi Piccoli .....	112

---

Figura 128 - Cash out IT per Run/Change per modello di sourcing IT .....	113
Figura 129 - Cash out IT per Business/Functions e Run/Change per sourcing IT .....	113
Figura 130 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Principali .....	114
Figura 131 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Medi.....	114
Figura 132 - Iniziative progettuali per interventi di compliance: gruppi Piccoli.....	115
Figura 133 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Principali .....	116
Figura 134 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Medi.....	117
Figura 135 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Piccoli.....	118
Figura 136 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Principali ....	119
Figura 137 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Medi.....	119
Figura 138 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Piccoli.....	120
Figura 139 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere (ripartizione % intero campione) .....	120
Figura 140 - Personale IT per genere e livello contrattuale (ripartizione % intero campione) .....	121
Figura 141 - Personale IT per genere e fascia d'età (ripartizione % intero campione) .....	121
Figura 142 - Andamento 2019-2021 del personale IT per genere e fascia d'età .....	122
Figura 143 - Personale IT per fascia d'età e livello contrattuale (ripartizione % intero campione) .....	122

---

## Indice delle tabelle

Tabella 1 - Classificazione dei gruppi per dimensione (in ordine di codice ABI) .....	10
Tabella 2 - Classificazione dei gruppi per modello di sourcing IT .....	11
Tabella 3 - Classificazione delle banche per dimensione o operatività.....	12
Tabella 4 - Cash out IT per interventi di compliance per classe dimensionale dei gruppi ..	42
Tabella 5 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: campione costante di 17 gruppi.	46
Tabella 6 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Principali.....	47
Tabella 7 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 10 gruppi Medi .....	48
Tabella 8 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Medi A .....	49
Tabella 9 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 4 gruppi Medi B .....	50
Tabella 10 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Piccoli .....	51
Tabella 11 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi Insourcing.....	52
Tabella 12 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Facility Management..	53
Tabella 13 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 8 gruppi Outsourcing.....	54
Tabella 14 - Indicatori: 34 banche individuali (intero campione).....	96
Tabella 15 - Ripartizione del TCO: 18 gruppi (medie di %) .....	123
Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Principali (medie di %) .....	124
Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 16 gruppi Principali e Medi (medie di %) .....	125
Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 10 gruppi Medi (medie di %).....	126
Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Medi A (medie di %).....	127
Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 4 gruppi Medi B (medie di %).....	128
Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 2 gruppi Piccoli (medie di %).....	129
Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi Insourcing (medie di %) .....	130
Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Facility Management (medie di %) .....	131
Tabella 24 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi in Outsourcing (medie di %) .....	132
Tabella 25 - Ripartizione del TCO: 28 banche singole (medie di %) .....	133
Tabella 26 - Ripartizione del TCO: 6 banche Maggiori (medie di %) .....	134
Tabella 27 - Ripartizione del TCO: 5 banche Grandi (medie di %).....	135
Tabella 28 - Ripartizione del TCO: 4 banche Medie (medie di %) .....	136
Tabella 29 - Ripartizione del TCO: 8 banche Piccole (Piccole A + Piccole B) (medie di %)	137
Tabella 30 - Ripartizione del TCO: 3 banche Piccole A (medie di %) .....	138
Tabella 31 - Ripartizione del TCO: 5 banche Piccole B (medie di %) .....	139
Tabella 32 - Ripartizione del TCO: 5 banche a particolare operatività (Private banking + Corporate and investment banking) (medie di %).....	140

