

## **Indagine Internazionale**

---

Utilizzo dell'IT in gruppi bancari europei con  
articolazione internazionale

Anno 2010

Rif. INDINT-2010-79

CIPA, 2011

**Indirizzo**

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

**Telefono**

+39 06 4792 6803

**Fax**

+39 06 4792 6801

**Website**

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

Questo documento è disponibile nei siti internet della CIPA e dell'ABI.

Al gruppo di lavoro CIPA, coordinato da Isabella Vicari (Banca d'Italia – Segreteria Tecnica CIPA) e Romano Stasi (ABI), hanno partecipato: Paola Mostacci, Pier Luigi Polentini, Alessandro Pasciuto, Andrea Gentili, Ernesto Ferrari, Daniela D'Amicis e Francesco Cavallo (Banca d'Italia - Segreteria Tecnica CIPA), Silvia Attanasio (ABI), Antonio Melina, Claudio Paglia e Giambattista Arezzi (Intesa Sanpaolo), Sebastiano Vita (UniCredit Group), Francesca Mastella e Giovanni Pietrobelli (SGS - Banco Popolare), Marco Bruzzesi e Marco Coda (Banca Sella), Lucia Pastore (Veneto Banca Holding), Luca Brambilla e Christian Altomare (Deutsche Bank - Gruppo Deutsche Bank AG), Carlo Cotroneo (Banca Nazionale del Lavoro - Gruppo BNP Paribas), Paolo Zacco (Cariparma - Crédit Agricole Group), Pasquale Tedesco (Dexia Crediop - Gruppo Dexia Credit Local SA).

Ai lavori hanno altresì preso parte, in rappresentanza dei rispettivi gruppi bancari, Simone Dominioni e Lorenzo Rossetto (Barclays Bank Plc), Valeria Crivelli (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), Franco Perini (Credit Suisse), Kristian Braun (Commerzbank AG), Umberto Ortelli (Rabobank), Renato Caviglia (Société Générale SA), Paolo Oliva (The Royal Bank of Scotland), Luigi Chirolli (Banco Santander) e Theresa Mahoney (UBS AG), ai quali vanno sentiti ringraziamenti per i preziosi contributi forniti.



# Introduzione

La Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione (CIPA) - costituita nel 1968 su iniziativa della Banca d'Italia e dell'Associazione Bancaria Italiana (ABI) - effettua annualmente in collaborazione con l'ABI una "Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio", che ha l'obiettivo di fornire una visione d'insieme dell'utilizzo dell'*Information and Communication Technology* nel sistema bancario italiano.

La crescente articolazione internazionale dei maggiori gruppi italiani, nonché la sempre più diffusa presenza nel nostro Paese di primari operatori esteri, hanno stimolato l'esigenza di confronto fra l'operatività dei gruppi nazionali e quella degli altri gruppi bancari operanti al di fuori del confine nazionale.

Da questa esigenza è scaturita l'Indagine sull'utilizzo dell'IT nei gruppi bancari europei con articolazione internazionale, condotta ormai da qualche anno in collaborazione con l'ABI, che a ogni edizione si arricchisce di nuovi temi di analisi.

L'intento è quello di offrire utili elementi di riflessione e di valutazione sul ruolo dell'IT nel sistema bancario europeo, ponendo l'accento non solo sull'andamento e la ripartizione dei costi e sulle strategie organizzative e di *governance* delle strutture IT, ma anche sulle scelte di innovazione tecnologica, di utilizzo dei canali *online* e di contenimento e controllo del rischio informatico.

Analogamente a quanto avviene per la Rilevazione nazionale, i risultati dell'analisi sono illustrati in un documento che viene pubblicato sui siti Internet della CIPA ([www.cipa.it](http://www.cipa.it)) e dell'ABI ([www.abi.it](http://www.abi.it)). A ciascun gruppo che partecipa all'Indagine "internazionale" viene messo a disposizione un "flusso di ritorno" contenente i rispettivi indici confrontati con quelli medi del *peer group*.

Anche per l'Indagine 2010 il coinvolgimento dei gruppi esteri è stato realizzato sia attraverso le banche aderenti alla CIPA con capogruppo straniera sia per il tramite delle rispettive Filiali insediate in Italia, con la collaborazione organizzativa della Sede di Milano della Banca d'Italia.

IL PRESIDENTE DELLA CIPA

Sandro APPETITI

IL DIRETTORE GENERALE DELL'ABI

Giovanni SABATINI

Roma, dicembre 2011



---

# Sommario

<b>Sintesi dei risultati dell'indagine</b> .....	<b>1</b>
<b>Caratteristiche del campione</b> .....	<b>7</b>
<b>Capitolo 1. Costi IT</b> .....	<b>9</b>
1.1 Andamento dei costi IT .....	9
1.2 Costi IT per fattori produttivi e per aree funzionali.....	14
1.3 <i>Cash out per run &amp; change</i> .....	16
1.4 Costi per la <i>compliance</i> .....	18
1.5 Analisi dei costi IT per indici.....	19
<b>Capitolo 2. Innovazione tecnologica e sicurezza informatica</b> .....	<b>25</b>
2.1 La spesa per l'innovazione tecnologica .....	25
2.2 Le tecnologie su cui si investe .....	26
2.3 I canali di contatto con la clientela .....	28
2.4 Il costo della sicurezza IT e gli standard adottati .....	29
2.5 La percezione del rischio e i presidi informativi .....	32
<b>Capitolo 3. Aspetti organizzativi</b> .....	<b>35</b>
3.1 La distribuzione geografica dei gruppi e delle strutture IT.....	35
3.2 La <i>governance</i> e il modello organizzativo della "fabbrica IT" .....	38
3.3 Il personale IT.....	42
<b>Capitolo 4. Note metodologiche</b> .....	<b>45</b>
4.1 Generalità .....	45
4.2 Metodologia di rilevazione .....	45
4.3 Classificazioni dei gruppi.....	46
<b>Appendice</b> .....	<b>49</b>





---

# Indice delle figure

Figura 1 Attività bancaria.....	7
Figura 2 Attività bancaria per nazionalità della capogruppo.....	8
Figura 3 Andamento del TCO.....	9
Figura 4 Variazione % del TCO nel biennio 2009-2010.....	10
Figura 5 Previsione del TCO.....	10
Figura 6 Previsione del TCO per gruppo.....	11
Figura 7 Previsione del TCO per classe dimensionale.....	11
Figura 8 Azioni intraprese per ottenere risparmi sul TCO.....	12
Figura 9 Integrazione <i>cross-border</i> del sistema informatico.....	12
Figura 10 Integrazione <i>cross-border</i> del sistema informatico per nazionalità.....	13
Figura 11 Integrazione e ottimizzazione delle infrastrutture.....	13
Figura 12 Integrazione e ottimizzazione delle infrastrutture per nazionalità.....	14
Figura 13 Il TCO per fattori produttivi.....	14
Figura 14 Il TCO per fattori produttivi e per nazionalità.....	15
Figura 15 Il <i>cash out</i> per aree funzionali.....	15
Figura 16 Il <i>cash out</i> per aree funzionali e per nazionalità.....	16
Figura 17 Il <i>cash out</i> per il funzionamento corrente e il cambiamento.....	17
Figura 18 <i>Change e business</i> .....	18
Figura 19 Il <i>cash out</i> per interventi di <i>compliance</i> per gruppo.....	18
Figura 20 Il <i>cash out</i> per interventi di <i>compliance</i> e per nazionalità.....	19
Figura 21 Percentuale dei costi IT rispetto alle principali grandezze economiche.....	20
Figura 22 <i>Trend</i> previsto per la spesa in innovazione tecnologica.....	25
Figura 23 Incidenza della spesa in innovazione tecnologica sul <i>cash out</i> .....	26
Figura 24 Investimenti per ambito tecnologico.....	26
Figura 25 Investimenti per ambito tecnologico per nazionalità.....	27
Figura 26 Investimenti tecnologici per funzioni interne.....	28
Figura 27 Investimenti tecnologici per servizi alla clientela.....	28
Figura 28 Servizi bancari per i canali di contatto con la clientela.....	29
Figura 29 Il costo della sicurezza IT.....	30
Figura 30 Adozione di standard e <i>best practice</i> .....	31
Figura 31 Adozione di standard e <i>best practice</i> per nazionalità.....	31
Figura 32 Numero di standard e <i>best practice</i> adottati.....	32
Figura 33 Percezione del rischio in termini di spesa sostenuta per nazionalità.....	32
Figura 34 Iniziative di mitigazione dei rischi da servizi telematici: internet banking.....	33
Figura 35 Iniziative di mitigazione dei rischi da servizi telematici: mobile banking.....	34
Figura 36 Percentuale di banche europee ed extra-europee.....	35
Figura 37 Distribuzione percentuale delle banche.....	36

Figura 38 Percentuale di strutture IT europee ed extra-europee .....	36
Figura 39 Distribuzione percentuale delle strutture IT.....	37
Figura 40 Distribuzione geografica delle banche e delle strutture IT.....	37
Figura 41 Numero medio di strutture per gruppo per classe dimensionale .....	38
Figura 42 Collocazione delle attività IT .....	38
Figura 43 Collocazione delle attività IT: gruppi esteri.....	39
Figura 44 Collocazione delle attività IT: gruppi italiani.....	39
Figura 45 Modello organizzativo prevalente della “fabbrica IT” .....	40
Figura 46 Modello organizzativo prevalente della “fabbrica IT” per nazionalità .....	41
Figura 47 Figura alla quale risponde il CIO ( <i>Chief Information Officer</i> ) .....	41
Figura 48 Il personale IT: ruolo e genere .....	42
Figura 49 Il personale IT: ruolo e genere per nazionalità .....	42
Figura 50 Il personale IT: ruolo ed età .....	43
Figura 51 Il personale IT: ruolo ed età per nazionalità .....	43
Figura 52 Il personale IT: proporzione del ruolo.....	44
Figura 53 Standard di riferimento per i profili professionali IT .....	44
Figura 54 Campione dei gruppi per dimensione e tipologia operativa.....	48
Figura 55 Azioni intraprese per ottenere risparmi di costo IT.....	51
Figura 56 Integrazione <i>cross-border</i> del sistema informatico per classe dimensionale .....	51
Figura 57 Integrazione e ottimizzazione delle infrastrutture per classe dimensionale .....	51
Figura 58 Il <i>cash-out</i> per il funzionamento corrente e il cambiamento (per dimensione) .....	52
Figura 59 Il <i>cash out</i> per il funzionamento corrente e il cambiamento (per nazionalità) .....	52
Figura 60 Il <i>cash out</i> per il funzionamento corrente e il cambiamento (individuale) .....	52
Figura 61 <i>Trend</i> previsto per la spesa in innovazione tecnologica (per dimensione) .....	53
Figura 62 Iniziative di mitigazione dei rischi da servizi telematici: gruppi esteri .....	53
Figura 63 Iniziative di mitigazione dei rischi da servizi telematici: gruppi italiani.....	53
Figura 64 Attività bancaria per classe dimensionale .....	54
Figura 65 Figura alla quale risponde il CIO per classe dimensionale .....	54

---

# Indice delle tabelle

Tabella 1 Attività bancaria .....	8
Tabella 2 Campione d'indagine per classe dimensionale e nazionalità .....	8
Tabella 3 Indicatori di costo IT e altri indicatori .....	21
Tabella 4 Indicatori di costo IT e altri indicatori per nazionalità .....	22
Tabella 5 Indicatori di costo IT e altri indicatori per classe dimensionale.....	23
Tabella 6 Classificazione per nazionalità della capogruppo .....	46
Tabella 7 Classificazione dimensionale dei gruppi .....	47



---

# Sintesi dei risultati dell'indagine

L'indagine sull'utilizzo dell'IT in gruppi bancari europei con articolazione internazionale riferita al 2010 si arricchisce di temi di analisi sugli aspetti economici e organizzativi, mutuati dalla Rilevazione Nazionale, con l'obiettivo di fornire ai gruppi italiani che operano in Europa e ai gruppi esteri che operano in Italia maggiori spunti di riflessione sul proprio posizionamento in materia di IT. In particolare le novità riguardano approfondimenti sulla sicurezza, sui costi di *compliance*, sulle modalità di *sourcing* e sul personale IT.

All'Indagine Internazionale 2010 hanno partecipato diciotto gruppi, cinque italiani e tredici esteri: il campione, numericamente identico a quello del 2009, è variato nella composizione per quanto riguarda i gruppi esteri. Di questi, dodici si collocano tra i primi ventidue gruppi bancari europei per totale attivo; se si considerano anche i gruppi italiani, il numero sale a quattordici.

Il campione complessivo opera prevalentemente nei segmenti *retail* e *corporate and investment banking*, che da soli costituiscono l'83,2% dell'attività complessiva; più contenuta la presenza di *private banking* (9,2%) e di altre forme di operatività<sup>1</sup> (7,7%). I gruppi italiani sono orientati soprattutto verso il segmento *retail* (59,8%) mentre i gruppi esteri presentano un'operatività bilanciata tra *corporate and investment banking* (41,8%) e *retail banking* (40,2%).

Nel 2010, considerato il campione costante dei dodici gruppi (otto con capogruppo estera e quattro con capogruppo italiana) che hanno fornito i dati per gli esercizi 2009 e 2010, i costi IT<sup>2</sup> sono aumentati complessivamente del 3,3%, con una previsione di crescita per il 2011 più che doppia, pari al 7,5%. All'andamento complessivo contribuisce sia l'aumento del 5,5% dichiarato dai gruppi esteri sia la flessione riscontrata dai gruppi italiani (-2,2%); le previsioni per il 2011 sono in crescita per entrambe le componenti del campione, anche se con percentuali differenti (+8,8% per i gruppi esteri e +3,7% per quelli italiani).

La rinegoziazione dei contratti con lo stesso fornitore, il consolidamento di sistemi e applicazioni e la razionalizzazione di prodotti e servizi sono le principali iniziative che i gruppi adottano per conseguire risparmi di spesa.

L'attività d'integrazione *cross-border* dei sistemi informatici coinvolge prevalentemente i gruppi esteri, che presentano una maggiore distribuzione geografica; la percentuale di

---

<sup>1</sup> Ricomprendono *asset management, insurance, securities services, consumer finance, factoring, leasing, public finance, real estate*.

<sup>2</sup> Intesi come TCO (*Total Cost of Ownership*), cioè spese correnti e ammortamenti.

TCO che dedicano a tale attività è mediamente pari al 9% dell'intero TCO, con punte del 20%.

Nonostante la diversa composizione del campione, la ripartizione dei costi IT per fattori produttivi è simile a quella del precedente esercizio: mediamente, il 29,8% del TCO risulta dedicato ai servizi ricevuti dall'esterno del gruppo mentre il restante 70,2% è ripartito tra il personale IT (29,5% circa), il software (di sistema e applicativo) e l'hardware, cui vengono riservate rispettivamente percentuali del 19,0% e del 13,7%. Analizzando i dati per nazionalità, differenze significative si riscontrano nei costi per il personale IT, che sono notevolmente inferiori nei gruppi italiani (17,7% del TCO rispetto al 35,4% nei gruppi esteri) e nei servizi da terzi, che sono invece superiori (36,5% contro il 26,4% dei gruppi esteri). Le differenze risentono del diverso modello di *sourcing* adottato dai gruppi.

La ripartizione del *cash out*<sup>3</sup> per aree funzionali – che fornisce un risultato sostanzialmente simile a quello dell'Indagine 2009, riferita al TCO – indica che mediamente l'area *Operations* assorbe il 49,0% del complessivo *cash out* IT. Per l'area *Operations* i gruppi italiani, rispetto a quelli esteri, spendono di più (60,4% contro 42,6%), spendono invece di meno per i processi di supporto (12,0% contro 26,5%).

Nell'Indagine 2010 la ripartizione dei costi tra funzionamento corrente (*run the business*) e promozione del cambiamento (*change the business*) è stata effettuata in funzione del *cash out*, per includere nell'analisi le componenti di investimento che caratterizzano meglio gli orientamenti di spesa IT delle aziende bancarie. Complessivamente, gli undici gruppi che hanno risposto impiegano il 70,1% del *cash out* per il *run* e il restante 29,9% per il *change*; per quanto riguarda la destinazione della spesa IT, i gruppi bancari spendono il 70,2% di *cash out* per le aree di *business* e il 29,8% per quelle di *functions*. I gruppi italiani dedicano una maggior quota al *run* (76,8%) rispetto agli esteri (66,4%); per contro, spendono di più per l'area *business* (77,8%) rispetto ai gruppi esteri (65,9%).

Per quanto riguarda l'incidenza della spesa per l'adeguamento delle procedure IT alle normative in essere nei rispettivi paesi, la cosiddetta *compliance*, si riscontra una situazione assai differente da gruppo a gruppo, con quote variabili dall'1,5% fino al 15,0% del *cash out* totale. Mediamente risulta che, per l'intero campione, la quota maggiore è impiegata per gli adeguamenti alle normative di Vigilanza (30,6%) e alla normativa contabile/fiscale (18,3%) con lievi variazioni tra gruppi esteri e italiani.

A completamento dell'analisi economica, pur nella consapevolezza che il campione esaminato comprende soggetti di dimensioni e caratteristiche strategico-operative diverse, sono stati elaborati indicatori di costo per fornire utili informazioni riguardo ad alcuni aspetti della gestione dell'IT su un insieme significativo di gruppi bancari europei. In particolare, per quanto riguarda l'incidenza dei costi IT (intesi come TCO) in rapporto alle principali grandezze economiche<sup>4</sup>, si rileva un valore medio dello 0,2% sul totale attivo, del 12,8% sui costi operativi e del 7,9% sul margine d'intermediazione, con ampie variazioni tra minimo e massimo.

<sup>3</sup> Inteso come spese correnti e investimenti.

<sup>4</sup> Tutti i dati economici sono stati forniti direttamente dai gruppi partecipanti all'Indagine.

Con riferimento al *trend* previsto per la spesa in innovazione tecnologica, orientata al miglioramento dell'organizzazione aziendale, la metà dei gruppi ha dichiarato di prevedere un aumento per il 2011, con una prevalenza dei gruppi italiani (60,0%) rispetto agli esteri (45,5%), dato che segna un'inversione di tendenza rispetto al 2009. La spesa in innovazione tecnologica ammonta mediamente al 4,8% del *cash out*, con situazioni molto diversificate tra i gruppi, a prescindere dalla nazionalità.

Sulla base degli investimenti già sostenuti o previsti nei vari ambiti tecnologici proposti (*contactless*, biometria, applicazioni *mobile* e *web 2.0*, *business intelligence* e *cloud computing*, VoIP, *web conferencing*, applicazioni in logica SOA e *green IT*) emerge che tutte le tecnologie e gli strumenti sono ormai fortemente presenti o sono in corso di adozione presso i gruppi bancari, con l'eccezione della biometria e del *contactless*, per i quali è comunque previsto un ampliamento nel biennio 2012-2013. Alcune tecnologie, quali VoIP, *business intelligence* e soluzioni *green IT*, sono giunte a uno stadio di maturazione tale da essere adottate al loro interno da tutti i gruppi entro il 2013. Non si evidenziano differenze sostanziali tra le scelte dei gruppi italiani e quelle degli esteri, con due eccezioni: il *contactless*, con investimenti già effettuati dai gruppi italiani (60%) ma ancora in avvio tra i gruppi esteri (20%), e il *cloud computing*, largamente affermato tra i gruppi esteri (50%) ma ancora poco diffuso in quelli italiani (20%).

Nei servizi alla clientela si rileva una minor pervasività, fatta eccezione per le applicazioni *mobile* e per la *business intelligence*, su cui entro il 2013 avrà investito rispettivamente il 93,4% e l'80,0% del campione. La tecnologia *contactless*, sostanzialmente poco diffusa per l'ambito interno, diventerà una realtà per la maggior parte dei gruppi nell'ambito dei servizi alla clientela passando dal 26,7% entro il 2011 al 60,0% entro il 2013; ciò è da porre in relazione anche alla rilevanza delle applicazioni per i micropagamenti che impegneranno i gruppi bancari nel prossimo futuro.

L'Indagine 2010 analizza il *trend* previsto di utilizzo dei canali di contatto con la clientela in rapporto alle applicazioni funzionali, confermando le previsioni di aumento per i canali "digitali" *internet* e *mobile* per tutti i servizi bancari e una situazione stabile o in costante diminuzione dei canali tradizionali, secondo quanto già emerso nella Rilevazione Tecnologica 2010.

La pervasività delle tecnologie rende il tema della sicurezza e dei presidi a sua garanzia di forte interesse anche per l'Indagine Internazionale. La percentuale di TCO dedicata alla sicurezza IT è mediamente pari al 2,5%. Per quanto riguarda l'impiego di standard e *best practice* all'interno dell'azienda, quasi tutti i gruppi adottano o prevedono una *policy* di gruppo (93,8%), comunque sempre affiancata da altre norme. Ad oggi, gli standard più seguiti nell'implementazione della sicurezza informatica sono l'ISO 27001 e l'ISO 27002 (rispettivamente già adottati dal 75,0% e dal 62,5% del campione), seguiti dal PCI/DSS, dall'OWASP e dal COBIT, presi in considerazione dalla metà dei gruppi.

Si notano differenze in base alla nazionalità: gli standard ISO (27001, 27002, 27005) sono già adottati o in corso di adozione da parte di tutti o quasi i gruppi esteri, solo parzialmente da quelli italiani; i gruppi esteri, più grandi, tendono ad adottare più standard di quelli italiani, di dimensioni più contenute.

Sempre in tema di sicurezza, è stata fotografata la generale percezione del rischio di specifici ambienti operativi, sulla base dell'impegno economico sostenuto per ciascuno di

essi. I gruppi esteri hanno indicato come più rischioso il furto o la compromissione di credenziali (sia della clientela *corporate* sia di quella *retail*), mentre i gruppi italiani tendono a impiegare maggiori risorse negli scenari di attacco, siano essi attacchi informatici esterni (quali *Virus*, *Denial of service*, ecc.) o tecniche di *malware* su *client*.

Tutti i gruppi hanno avviato iniziative per mitigare i rischi di frode nell'offerta di servizi telematici alla clientela; quelle più diffuse sono volte ad aumentare la consapevolezza dei rischi dell'operatività *online* e a rendere il cliente in grado di difendersi da attacchi con l'adozione di comportamenti e strumenti idonei. Più numerosi sono i gruppi che adottano iniziative di mitigazione per il canale *internet*, che ha un maggior grado di maturità rispetto al canale *mobile*.

Per quanto concerne gli aspetti organizzativi, si è analizzata la collocazione geografica delle banche e delle strutture IT appartenenti ai gruppi. Complessivamente, la distribuzione territoriale delle banche è bilanciata tra europee (57% del totale) ed extra-europee (43% del totale). I gruppi con capogruppo estera hanno in generale banche distribuite in tutto il mondo; le banche dei gruppi con capogruppo italiana sono concentrate in Europa. La distribuzione delle strutture IT rispecchia in parte quella delle banche: i gruppi esteri hanno sostanzialmente bilanciato la presenza dei centri informatici tra le regioni europee (56,2% delle strutture) ed extra-europee (43,8%); viceversa, la maggior parte delle strutture IT dei gruppi italiani sono concentrate nell'Europa Mediterranea e nell'Europa dell'Est e meno del 10% sono collocate al di fuori dell'Europa.

Nei gruppi esteri esiste una maggior rispondenza tra il numero delle banche e delle strutture informatiche presenti in ciascuna regione, rispetto a quanto accade per i gruppi italiani. Questo fenomeno è coerente con le scelte di *sourcing* dei gruppi: mentre quelli italiani decentrano le attività IT presso società strumentali (o, più in generale, componenti non bancarie del gruppo), i gruppi esteri tendono invece a concentrare le proprie attività IT presso le componenti bancarie.

Tutti i gruppi esteri collocano presso le proprie componenti bancarie attività relative alle Applicazioni e ai Sistemi centrali; analogamente fa l'81,8% dei gruppi per i Sistemi trasmissivi e il 72,7% per i Sistemi periferici. Il raffronto conferma che, limitatamente al campione dell'indagine, la "società strumentale" è tendenzialmente un modello italiano, cui ricorre l'80% dei gruppi.

Per il 72,2% dei gruppi (100% dei gruppi italiani) il modello organizzativo prevalente della "fabbrica IT" è di tipo centralizzato (con o senza centri di competenza). Relativamente alla *governance* IT, il 38,9% del campione indica che il CIO (*Chief Information Officer*) risponde al *Chief Operational Officer*.

Per analizzare in modo omogeneo i dati relativi al personale IT, sono stati individuati tre ruoli: Impiegati, *Management* intermedio e *Senior management*. Dalla distribuzione per genere e per ruolo lavorativo, si nota che la percentuale di donne decresce al progredire del grado, dal 32,3% tra gli Impiegati al 16,2% tra i *Senior manager*. Osservando separatamente gruppi italiani ed esteri, si nota che in ogni ruolo professionale la percentuale di donne è sempre maggiore nei gruppi esteri rispetto a quelli italiani.

Dal punto vista dell'età, il 32,2% dei dipendenti IT ha meno di 35 anni, il 51,5% ha un'età compresa tra 35 e 50 anni e il 16,3% ha un'età superiore a 50 anni. Il raffronto per



nazionalità della capogruppo rivela alcune particolarità: nei gruppi italiani i giovani si riducono a una percentuale minima passando dal ruolo di Impiegati (42,4%) al *Management* intermedio (2,9%) e scompaiono nel ruolo di *Senior management*; nei gruppi esteri gli *under 35* rappresentano il 21,6% del *Management* intermedio e si riducono al 10,2% tra i *Senior manager*.

Ancorché in misura ridotta, alcuni gruppi si stanno dotando di standard di riferimento per le competenze e i profili professionali per l'IT, sia per la selezione del personale (principalmente EUCIP, e-CF e ECDL) sia per la formazione (ECDL e EUCIP).



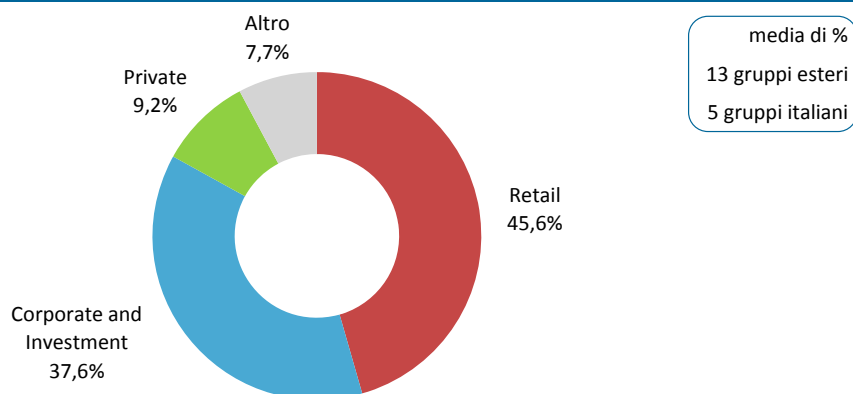
# Caratteristiche del campione

All'Indagine Internazionale 2010 hanno partecipato diciotto gruppi, cinque italiani e tredici esteri, che rappresentano un campione numericamente identico a quello del 2009 ma variato nella composizione per quanto riguarda i gruppi esteri (cfr. Note metodologiche).

Dei tredici gruppi con capogruppo estera che hanno risposto al questionario, dodici si collocano tra i primi ventidue gruppi bancari europei per totale attivo, con riferimento all'esercizio 2010. Se si considerano anche i gruppi italiani, i partecipanti all'indagine ricompresi nei primi ventidue salgono a quattordici.

Il campione complessivo opera in maniera bilanciata nei segmenti *retail* e *corporate and investment banking*, che da soli costituiscono in media l'83,2% dell'operatività complessiva (cfr. Figura 1). Le restanti attività risultano ripartite fra *private banking* (dichiarata da sedici gruppi e mediamente pari al 9,2% dell'operatività complessiva) e altri servizi<sup>5</sup> (7,7%, dichiarate da undici dei diciotto gruppi del campione).

**Figura 1 Attività bancaria**

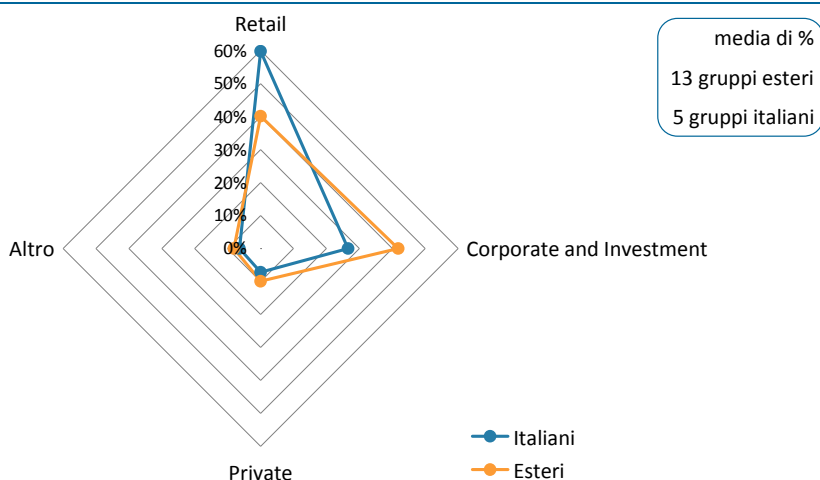


Analizzando gli stessi risultati per nazionalità della capogruppo, emerge che i gruppi con capogruppo italiana sono fortemente sbilanciati verso il segmento *retail banking* (59,8%) piuttosto che verso il segmento *corporate and investment banking* (26,6%). Per contro, i gruppi con capogruppo estera sono sostanzialmente bilanciati, dedicando il 41,8% della loro operatività al *corporate and investment banking* e il 40,2% al *retail banking*. L'attività

<sup>5</sup> I gruppi partecipanti all'indagine hanno dettagliato un grande numero di attività affiancate a quelle di *banking* tradizionale, fra cui *asset management, insurance, securities services, consumer finance, factoring, leasing, public finance, real estate*.

percentuale nei segmenti *private* e “altro” è sostanzialmente simile per entrambe le classi (cfr. Figura 2).

**Figura 2 Attività bancaria per nazionalità della capogruppo**



La Tabella 1 mostra come tutti i gruppi del campione esaminato – indipendentemente dalla distinzione fra esteri e italiani - operano nei principali comparti di *banking* e che due terzi di essi operano anche in altri specifici segmenti di mercato.

**Tabella 1 Attività bancaria**

	Numero	Retail	Corporate and Investment	Private	Altro
<b>Italiani</b>	5	5	5	5	3
<b>Esteri</b>	13	12	13	11	8
<b>Tutti</b>	18	17	18	16	11

Ai fini dell’indagine, i gruppi sono stati sottoposti a una duplice classificazione. Sotto l’aspetto dimensionale, sono stati raggruppati in Principali (otto gruppi), Grandi (cinque gruppi) e Altri (cinque gruppi). Con riferimento alla nazionalità della capogruppo, tredici gruppi sono classificati come “esteri” e cinque come “italiani” (cfr. Note metodologiche).

La Tabella 2 mostra il campione completo dei gruppi bancari, ripartito per classe dimensionale e nazionalità della capogruppo.

**Tabella 2 Campione d’indagine per classe dimensionale e nazionalità**

	Italiani	Esteri
<b>Principali</b>	0	8
<b>Grandi</b>	2	3
<b>Altri</b>	3	2

# Capitolo 1. Costi IT

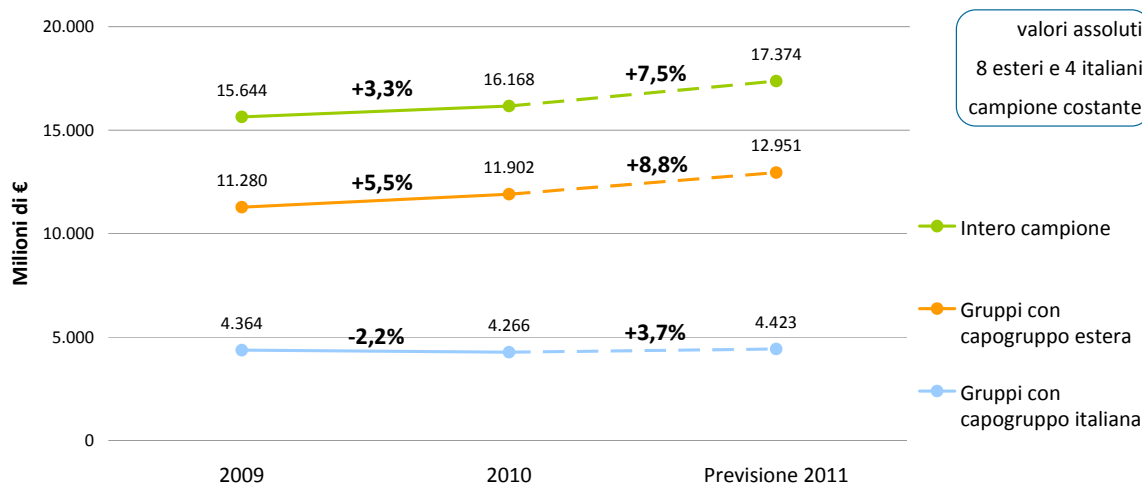
In questo capitolo viene analizzato il profilo economico dei gruppi partecipanti in termini di andamento complessivo dei costi IT, di azioni effettuate per ottenere risparmi di costo e di spesa per le attività di integrazione dei sistemi informatici. Viene inoltre analizzata la spesa IT, sulla base dei fattori produttivi e delle aree funzionali, con un approfondimento sulla *compliance*.

## 1.1 Andamento dei costi IT

I costi IT costituiscono un importante aspetto delle indagini che CIPA e ABI conducono periodicamente sui gruppi bancari. Nel contesto dell'Indagine Internazionale, i costi IT sono declinati in termini di TCO (*Total Cost of Ownership*) e *cash out*<sup>6</sup>, rilevati al 31 dicembre 2010 insieme alla previsione per il successivo esercizio 2011.

Considerato il campione costante dei dodici gruppi<sup>7</sup> che hanno fornito i dati per gli esercizi 2010 e 2009, i costi IT sono aumentati complessivamente del +3,3%, con una previsione di crescita per il 2011 più che doppia, pari al +7,5% (cfr. Figura 3).

Figura 3 Andamento del TCO



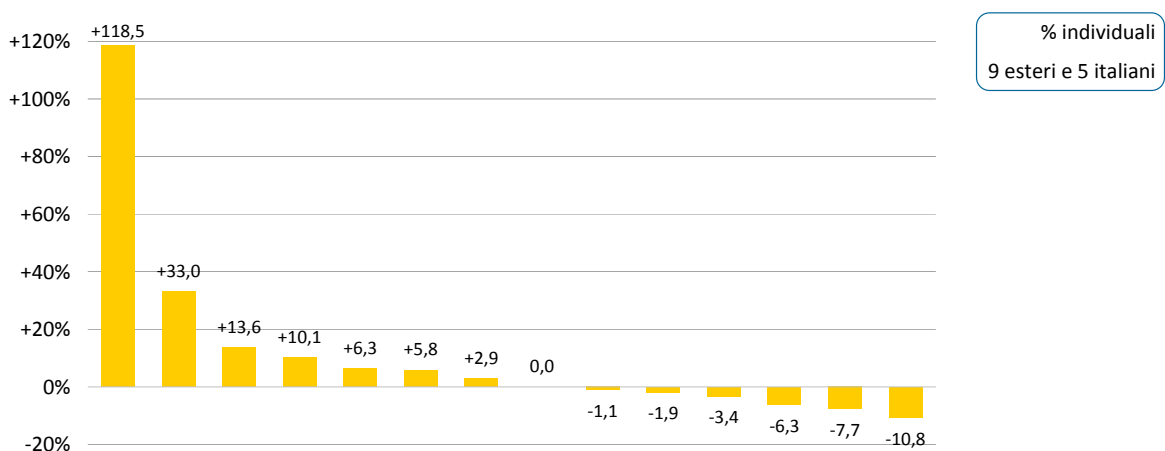
<sup>6</sup> Nella presente indagine, per TCO si intende l'insieme di spese correnti e ammortamenti, per *cash out* l'insieme di spese correnti e investimenti.

<sup>7</sup> Otto gruppi con capogruppo estera e quattro gruppi con capogruppo italiana.

All'andamento complessivo di tali costi contribuisce sia l'aumento del +5,5% dichiarato dai gruppi con capogruppo estera sia la flessione riscontrata dai gruppi con capogruppo italiana (-2,2%); le previsioni per il 2011 sono comunque in crescita per entrambe le componenti del campione anche se con percentuali differenti, pari al +8,8% per i gruppi esteri e al +3,7% per quelli italiani.

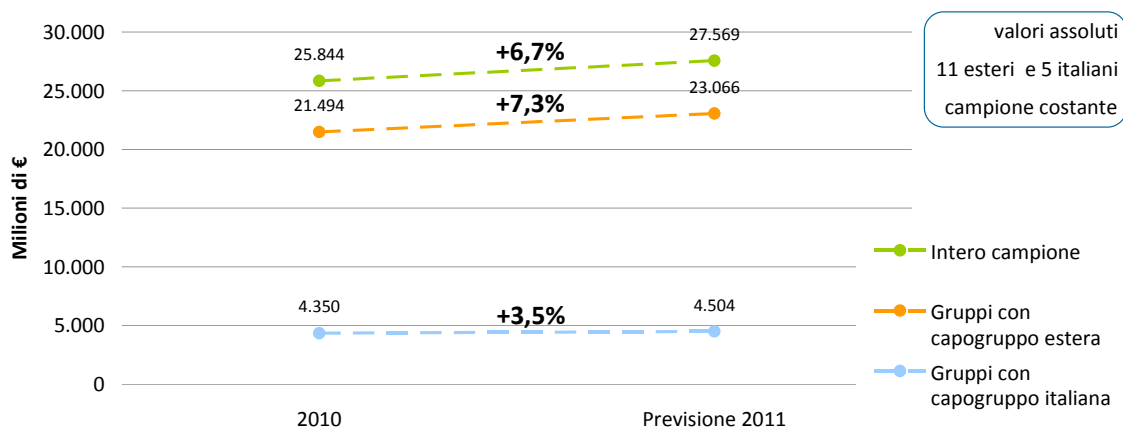
Nell'analisi non sono stati presi in considerazione quei gruppi che, pur avendo fornito i costi per entrambi gli esercizi, hanno avuto una discontinuità nell'andamento del TCO attribuibile a incorporazioni o fusioni avvenute nel corso del 2010<sup>8</sup>. Il grafico di Figura 4, che riporta la variazione di spesa per ciascuno dei gruppi, include anche i due gruppi bancari (uno con capogruppo estera e uno con capogruppo italiana) esclusi dall'analisi di Figura 3.

**Figura 4 Variazione % del TCO nel biennio 2009-2010**



Considerando invece il campione dei sedici gruppi che hanno fornito il TCO per il biennio 2010-2011, si osserva che complessivamente le previsioni per il 2011 si confermano in aumento (+6,7%); tale crescita è il risultato dell'incremento del +3,5% previsto dai gruppi italiani e del +7,3% previsto dai gruppi esteri, più che doppio (cfr. Figura 5).

**Figura 5 Previsione del TCO**



<sup>8</sup> Si ricorda che i dati economici sono riferiti al 31 dicembre 2010.

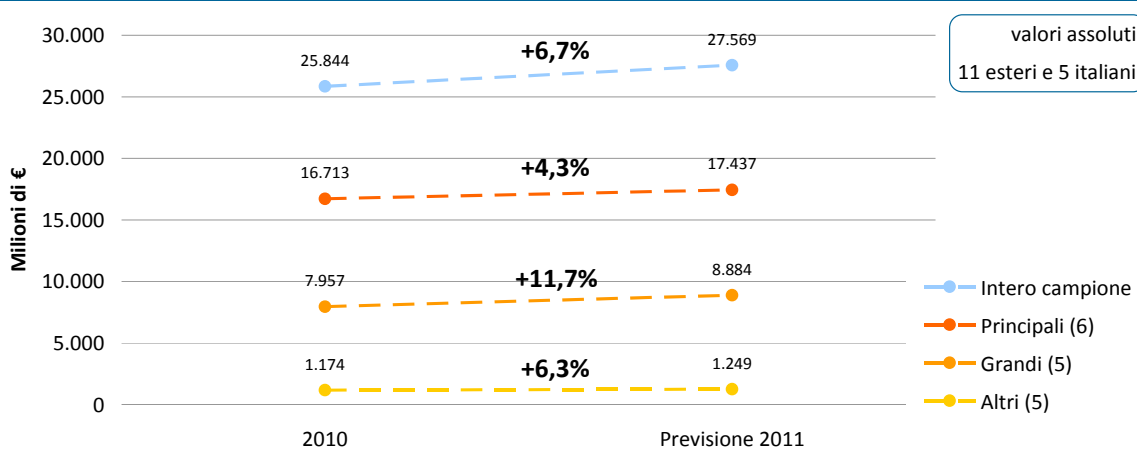
Esaminando singolarmente le previsioni di spesa per il 2011 di ciascuno dei sedici gruppi, ripartiti per nazionalità della capogruppo, risulta che tre dei cinque gruppi italiani dichiarano una contrazione dei costi IT, mentre per i gruppi esteri la contrazione è dichiarata da due su undici (cfr. Figura 6).

**Figura 6 Previsione del TCO per gruppo**



Analizzando lo stesso campione di gruppi, ripartiti per classe dimensionale, risulta che i cinque gruppi Grandi prevedono il maggior incremento dei costi IT, pari al +11,7%, seguito dal +6,3% dei gruppi Altri e dal +4,3% dei gruppi Principali (cfr. Figura 7).

**Figura 7 Previsione del TCO per classe dimensionale**



Anche per l'Indagine Internazionale è stata introdotta l'analisi, già effettuata per i gruppi bancari nazionali della Rilevazione Economica 2010, sulle principali modalità che i gruppi adottano per conseguire risparmi di spesa<sup>9</sup>.

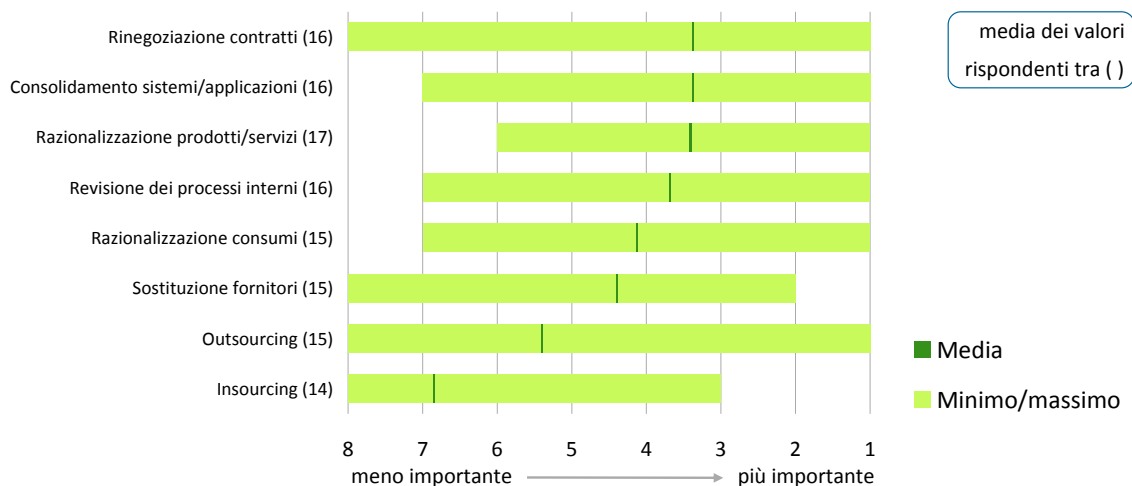
È risultato che la rinegoziazione dei contratti con lo stesso fornitore, il consolidamento di sistemi e applicazioni e la razionalizzazione di prodotti e servizi sono le principali azioni intraprese per ottenere risparmi; la revisione dei processi interni, la razionalizzazione dei

<sup>9</sup> A fronte di un *panel* contenente le principali azioni generalmente intraprese per il conseguimento di obiettivi di risparmio, è stato chiesto a ciascun gruppo di definire una graduatoria d'importanza, associando 1 all'elemento più importante, con possibilità di omettere il grado d'importanza per quelle azioni eventualmente non attuate.

consumi e la sostituzione di fornitori hanno un'importanza intermedia; meno rilevante è il ricorso all'*outsourcing*, ancor meno quello all'*insourcing*.

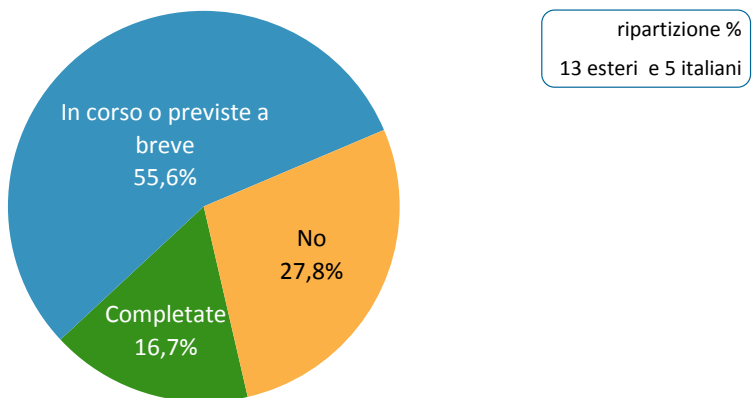
Da un raffronto di questi risultati con quelli della Rilevazione Economica 2010<sup>10</sup>, risultano analogie per quanto riguarda l'importanza della rinegoziazione dei contratti e la marginalità delle scelte di *sourcing* (sia *outsourcing* sia *insourcing*); in particolare all'*insourcing* viene riconosciuto un bassissimo impatto sulle strategie di risparmio del TCO (cfr. Figura 8 e Figura 55 in Appendice).

**Figura 8 Azioni intraprese per ottenere risparmi sul TCO**



La presenza nel campione di gruppi bancari con estensione territoriale su vari paesi<sup>11</sup> induce ad approfondire le esigenze d'integrazione dei sistemi informativi delle varie banche componenti. Tre gruppi (pari al 16,7% del totale) dichiarano di avere completato attività d'integrazione *cross-border* nell'esercizio 2010, mentre dieci (55,6%) le hanno ancora in corso o le prevedono; i restanti cinque (27,8%) non hanno svolto né prevedono alcuna attività di questo tipo.

**Figura 9 Integrazione *cross-border* del sistema informatico**



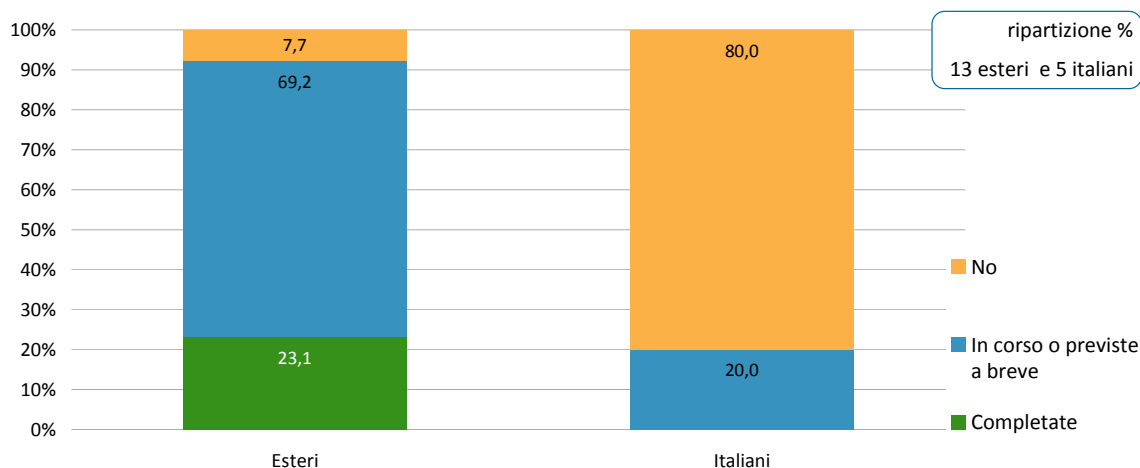
<sup>10</sup> Cfr. "Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio – Profili economici e organizzativi – 2010", Capitolo 1 – Andamento dei costi IT, pag. 17.

<sup>11</sup> La distribuzione geografica delle banche e delle strutture IT dei gruppi è analizzata nel Capitolo 3 – Aspetti organizzativi.



Dalla ripartizione del campione per nazionalità della capogruppo, appare evidente che l'attività d'integrazione *cross-border* dei sistemi informatici coinvolge prevalentemente i gruppi esteri, coerentemente con la loro maggiore articolazione geografica (cfr. Figura 10).

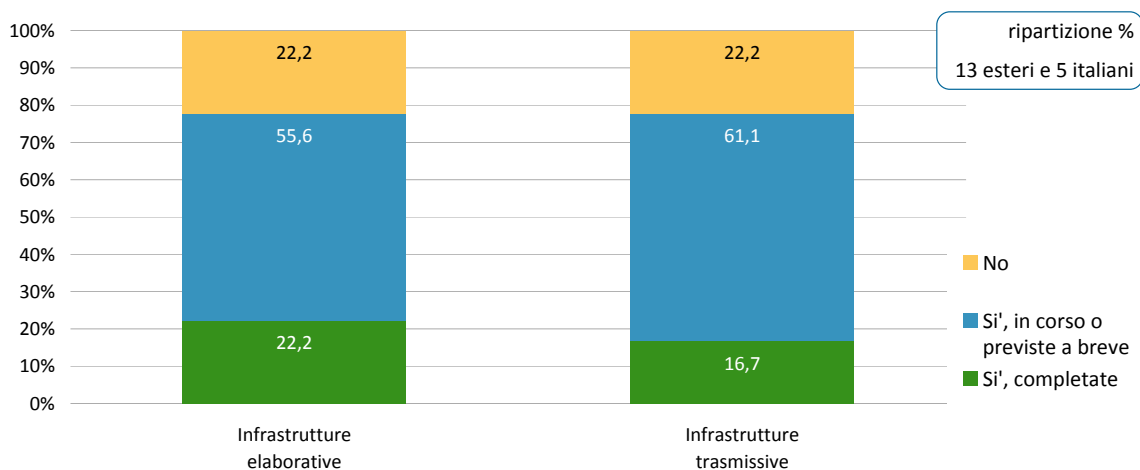
**Figura 10 Integrazione *cross-border* del sistema informatico per nazionalità**



I gruppi esteri hanno dedicato a queste attività d'integrazione mediamente il 9% del TCO, con un massimo del 20%.

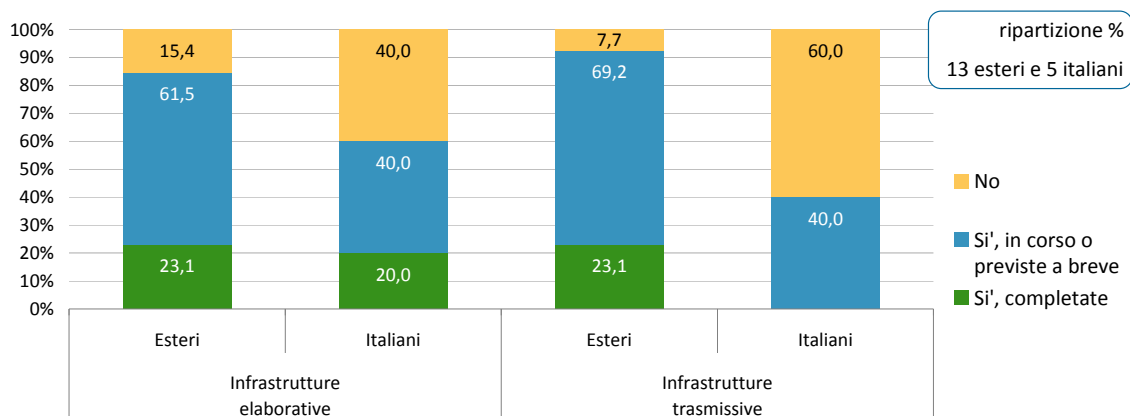
Approfondendo il tema delle attività d'integrazione per tipologia di infrastruttura e indipendentemente dall'ambito *cross-border*, nel complesso non sussistono differenze tra l'integrazione delle infrastrutture trasmissive e di quelle elaborative; la maggioranza dei gruppi che hanno dichiarato attività d'integrazione le effettua per entrambe le infrastrutture (cfr. Figura 11).

**Figura 11 Integrazione e ottimizzazione delle infrastrutture**



Analogamente a quanto già evidenziato per le integrazioni *cross-border*, le attività d'integrazione infrastrutturale (elaborativa e trasmissiva) completate o previste si riscontrano maggiormente nei gruppi con capogruppo estera: l'84,6% dei gruppi esteri prevede o ha concluso l'integrazione delle infrastrutture elaborative, il 92,3% quello delle infrastrutture trasmissive (cfr. Figura 12).

**Figura 12 Integrazione e ottimizzazione delle infrastrutture per nazionalità**

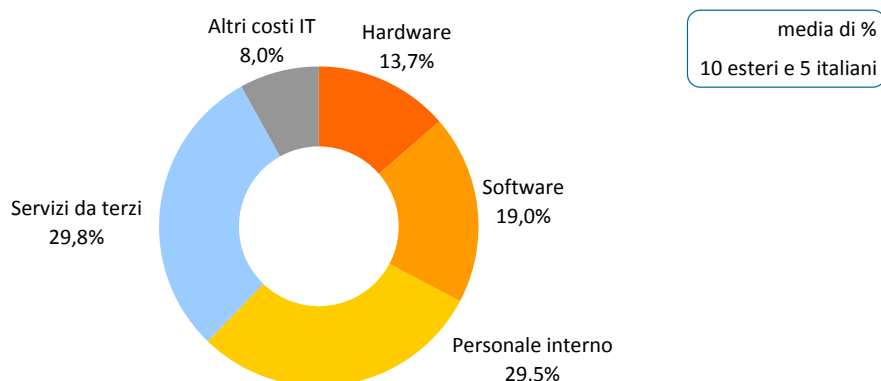


Da un punto di vista dimensionale, la classe di appartenenza del gruppo è un importante discrimine per quanto riguarda l'integrazione *cross-border* del sistema informatico: mentre tutti i gruppi Principali hanno queste attività in corso, l'80,0% dei gruppi Altri non le prevede (cfr. Figura 56 in Appendice). Con riferimento alle attività d'integrazione infrastrutturale in corso, i gruppi Principali e Grandi mostrano una situazione più simile fra loro rispetto alla categoria Altri, sia per le infrastrutture elaborative (rispettivamente 62,5 e 80,0%) sia per quelle trasmissive (rispettivamente 75,0 e 100,0%) (cfr. Figura 57 in Appendice).

## 1.2 Costi IT per fattori produttivi e per aree funzionali

Pur trattandosi di campioni di differente composizione, la ripartizione dei costi IT per fattori produttivi è simile a quella del precedente esercizio: mediamente, il 29,8% del TCO risulta dedicato ai servizi ricevuti dall'esterno del gruppo<sup>12</sup> mentre il restante 70,2% è ripartito tra il personale IT (29,5% circa), il software<sup>13</sup> e l'hardware, cui vengono riservate rispettivamente percentuali del 19,0% e del 13,7%; completa la spesa un ulteriore 8,0% dedicato ad altri costi IT (cfr. Figura 13).

**Figura 13 Il TCO per fattori produttivi**

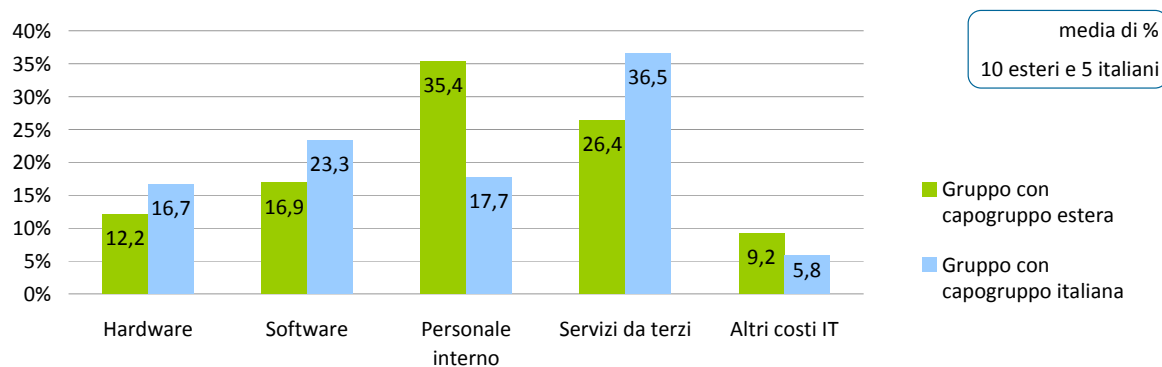


<sup>12</sup> Servizi in *outsourcing*, in *facility management*, personale esterno e servizi professionali di consulenza.

<sup>13</sup> Software di sistema e software applicativo acquisito.

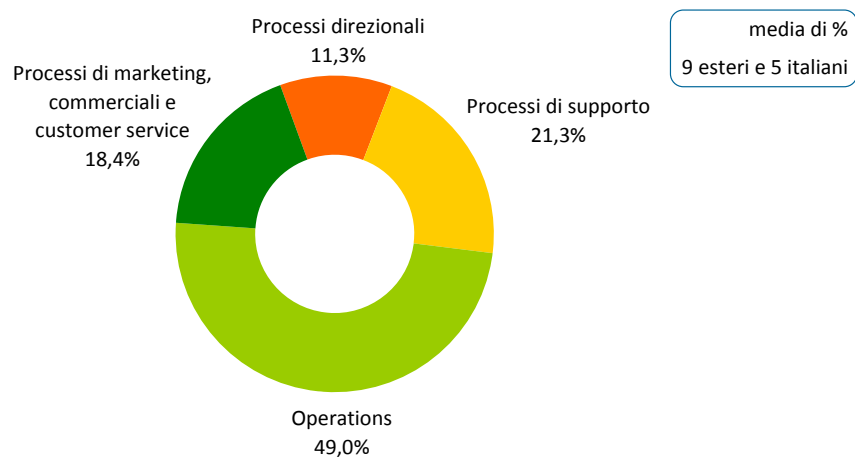
Dall'analisi dei gruppi in base alla nazionalità si nota che i gruppi italiani sostengono costi manifestamente inferiori per il personale interno IT (17,7% del TCO) rispetto ai gruppi esteri (35,4%); per contro, impiegano percentuali maggiori nel software (23,3% contro il 16,9%), nei servizi da terzi (36,5% contro 26,4%) e nell'hardware (16,7% contro 12,2%) (cfr. Figura 14). Questa differenza, particolarmente significativa per il personale IT e i servizi da terzi, risente del diverso modello di *sourcing* adottato dai gruppi<sup>14</sup>.

**Figura 14 Il TCO per fattori produttivi e per nazionalità**



La ripartizione per aree funzionali<sup>15</sup>, effettuata in base al *cash out*, fornisce un risultato sostanzialmente simile a quello rilevato nell'Indagine 2009, effettuata sul TCO. I gruppi dell'indagine sostengono mediamente il 49,0% del complessivo *cash out* IT per l'area *Operations* (cfr. Figura 15).

**Figura 15 Il cash out per aree funzionali**

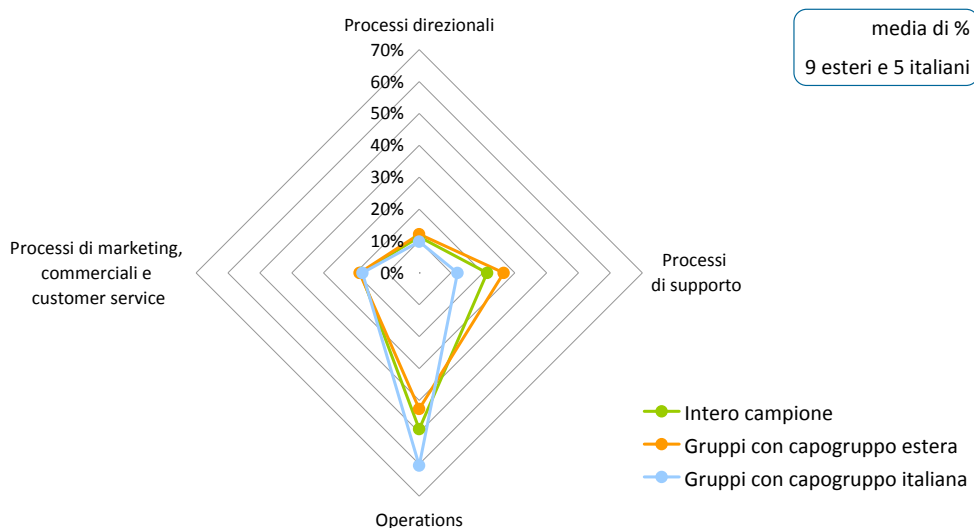


<sup>14</sup> Cfr. par. 3.2.

<sup>15</sup> La classificazione delle aree operative/di *business* fa riferimento, a fini di omogeneità, alla tassonomia dei processi bancari di ABI Lab. L'area "*Operations*" comprende: Credito, Estero, Finanza e Tesoreria, Incassi e Pagamenti, Monetica, Applicazioni trasversali; l'area "*Processi di marketing, commerciali e customer service*" comprende: Canali diretti con la clientela (ATM, *phone banking*, *call center*, *internet banking/trading on line*, *corporate banking*, *mobile banking*) e Supporto commerciale; l'area "*Processi direzionali*" comprende: Controllo direzionale/gestione, *Compliance* e *Risk management*; l'area "*Processi di supporto*" comprende: Amministrazione e contabilità, *Help desk*, Segnalazioni, Risorse umane, Organizzazione interna, Gestione processi IT, Altri servizi.

Approfondendo l'analisi per nazionalità, si osserva che i gruppi italiani, rispetto a quelli esteri, spendono di più per le *Operations*<sup>16</sup> (60,4% contro 42,6%) e meno per i processi di supporto (12,0% contro 26,5%) (cfr. Figura 16).

**Figura 16 Il cash out per aree funzionali e per nazionalità**



### 1.3 Cash out per run & change

Analogamente alla Rilevazione Nazionale 2010 e alla precedente Indagine Internazionale, è stata effettuata un'analisi del *cash out* anche in termini di ripartizione tra *run the business*<sup>17</sup> e *change the business*<sup>18</sup>, per fornire un ulteriore elemento di raffronto tra l'ambito nazionale e quello europeo. Si è ritenuto più opportuno analizzare questa ripartizione in funzione del *cash out* piuttosto che del TCO<sup>19</sup>, per includere nell'analisi le componenti di investimento che caratterizzano meglio gli orientamenti di spesa IT delle aziende bancarie. L'analisi è stata condotta quantificando anche le percentuali di *cash out* dedicate rispettivamente alle aree di *business* e di *functions*<sup>20</sup>, con le relative ripartizioni per *run* e *change*.

Complessivamente, gli 11 gruppi che hanno risposto impiegano il 70,1% del *cash out* per il *run* e il restante 29,9% per il *change*; per quanto riguarda la destinazione della spesa IT tra *business* e *functions*, i gruppi bancari spendono il 70,2% di *cash out* per le aree di *business* e il 29,8% per quelle di *functions*.

<sup>16</sup> Il diverso comportamento dei gruppi italiani trova conferma nella Rilevazione Economica 2010, in cui la percentuale di *cash out* per l'area *Operations* è risultata pari al 58,6%.

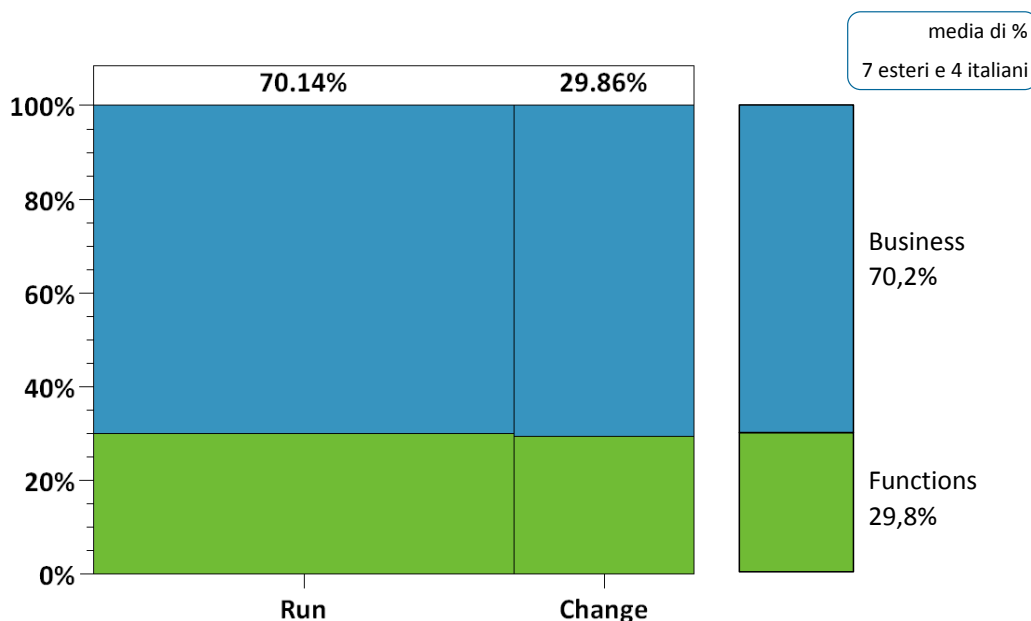
<sup>17</sup> Inteso come mantenimento dell'operatività corrente.

<sup>18</sup> Inteso come miglioramento e innovazione dei sistemi IT per promuovere il cambiamento nell'operatività del gruppo.

<sup>19</sup> Cfr. "Indagine sull'utilizzo dell'ICT in gruppi bancari europei con articolazione internazionale – anno 2009", par. 2.2, pag. 25.

<sup>20</sup> Per *business* si intendono le attività di *core business* (*operations* e processi di *marketing*, commerciali e *customer service*), mentre per *functions* si intendono le attività di supporto funzionale (processi direzionali e di supporto).

**Figura 17 Il *cash out* per il funzionamento corrente e il cambiamento**



Distinguendo il contributo dei singoli gruppi per nazionalità della capogruppo, emerge che i gruppi italiani dedicano una maggior quota del *cash out* al *run* (76,8%) rispetto agli esteri (66,4%); per contro, i gruppi italiani spendono di più per l'area *business* (77,8%) rispetto ai gruppi esteri (65,9%) (cfr. Figura 59 in Appendice).

La Figura 18 evidenzia il posizionamento individuale dei gruppi bancari diagrammando la quota percentuale di *business* e *change* sul *cash out* di gruppo in una griglia, organizzata in quadranti: il quadrante in alto a destra (1) corrisponde a quote di *cash out* per *change* e *business* superiori al 50%, mentre il quadrante in basso a sinistra (3) corrisponde alla situazione opposta di *cash out* per *change* e *business* inferiori al 50%. I quadranti trasversali (2 e 4) corrispondono a situazioni miste.

Tutti i gruppi del campione si collocano nel quadrante 2, corrispondente a una percentuale di *change* inferiore al 50% e di *business* superiore al 50%.

Dalla stessa rappresentazione risulta che il valore di *change* dei gruppi italiani è sempre inferiore alla media dell'intero campione, mentre il valore di *cash out* per il *business* è sempre superiore alla media.

La stessa analisi, effettuata per classe dimensionale, è disponibile in Appendice (cfr. Figura 60).

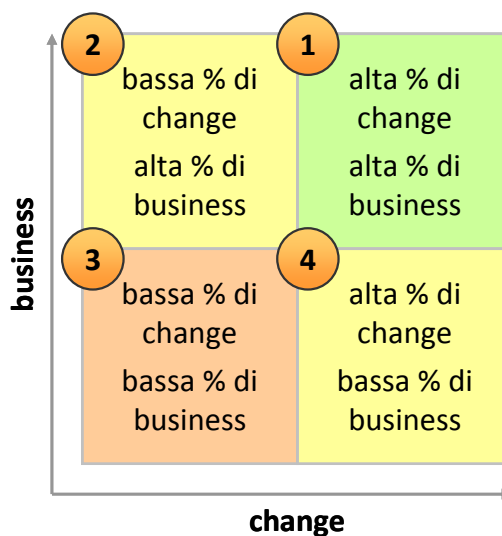
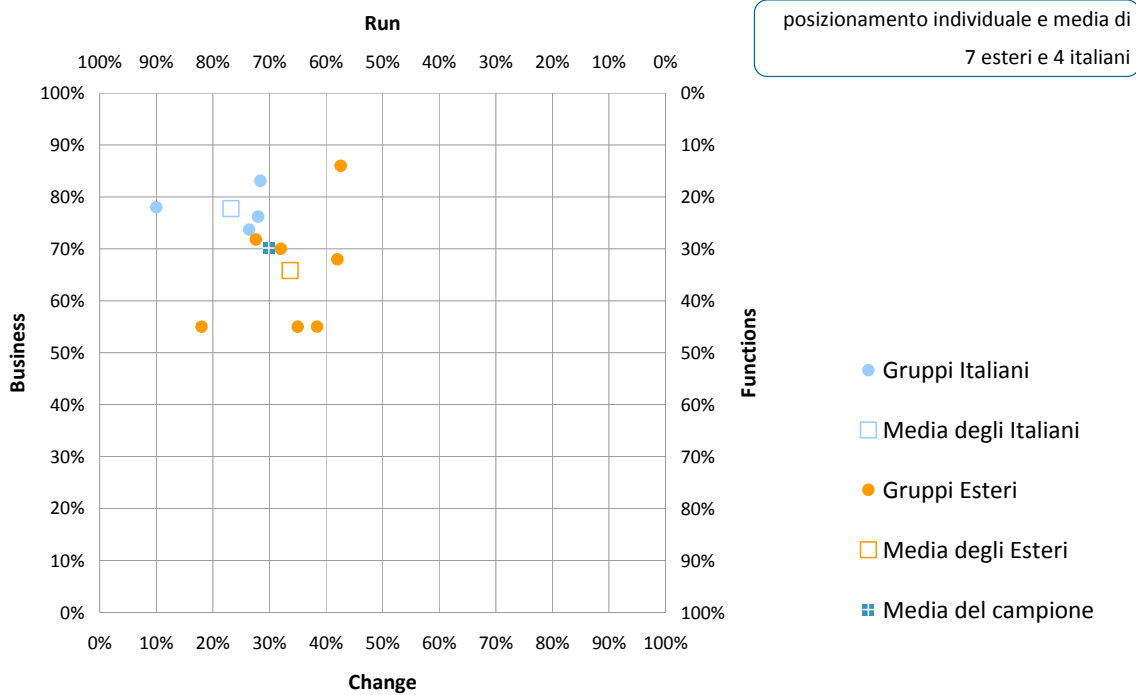


Figura 18 *Change e business*

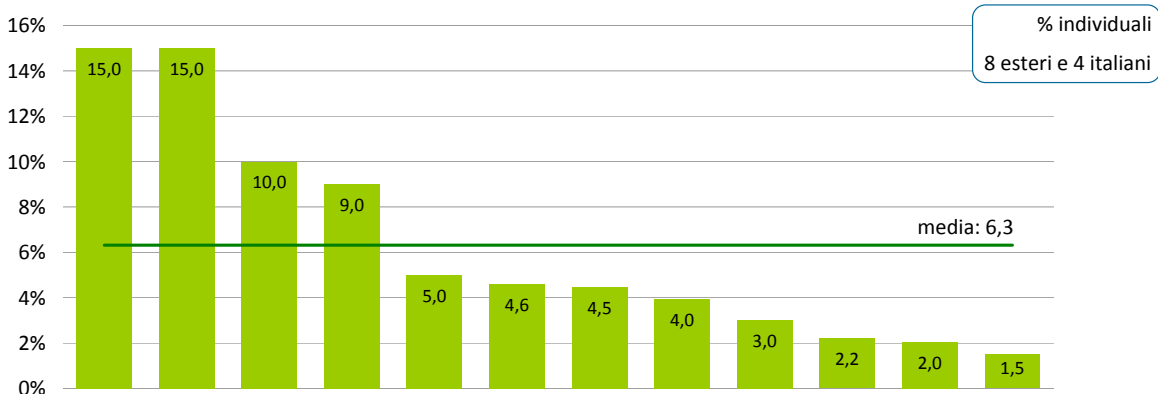


### 1.4 Costi per la *compliance*

La conoscenza dell’impegno economico che ogni gruppo dedica all’adeguamento delle proprie procedure alle normative in essere nei rispettivi paesi fornisce indicazioni sull’incidenza del *cash out* indisponibile per lo sviluppo del *business*.

Individualmente si riscontra una situazione assai differente da gruppo a gruppo, con quote di *cash out* variabili dall’1,5% fino al 15,0% del *cash out* totale (cfr. Figura 19).

Figura 19 Il *cash out* per interventi di *compliance* per gruppo

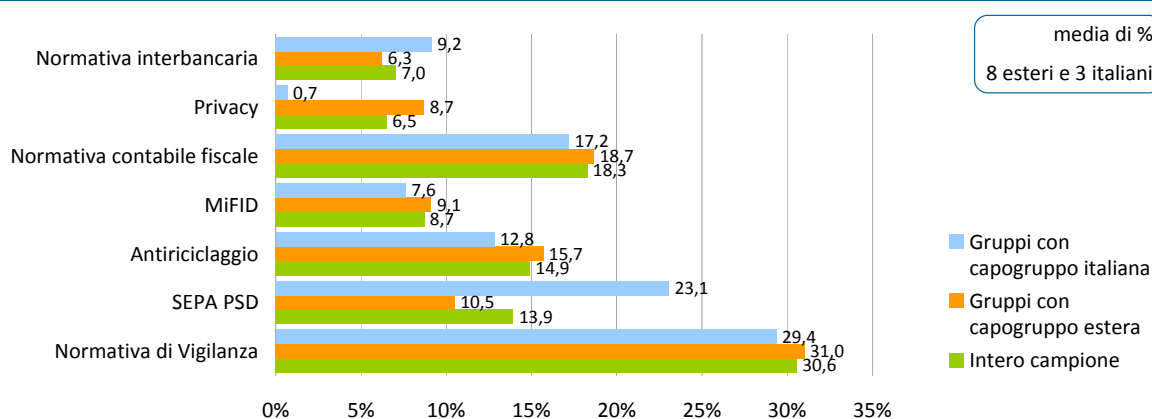


Distinguendo la quota di spesa IT di *compliance* per tipologia di normativa, mediamente risulta che la maggior parte della spesa è impiegata per gli adeguamenti alle normative di Vigilanza (30,6% per l’intero campione, variabile tra il 29,4% dei gruppi italiani e il 31,0% dei gruppi esteri) e alla normativa contabile/fiscale (18,3% per l’intero campione, variabile tra

il 17,2% dei gruppi italiani e il 18,7% dei gruppi esteri). A queste fanno seguito in ordine decrescente, le quote di spesa per gli adeguamenti alla normativa antiriciclaggio, alla SEPA/PSD e alla MiFID (cfr. Figura 20).

Dalla classificazione per nazionalità della capogruppo, emerge una chiara differenza solo per due interventi di *compliance*: i gruppi italiani spendono una percentuale di *cash out* più che doppia rispetto a quella dei gruppi europei per la SEPA/PSD (23,1% contro 10,5%), mentre spendono molto meno per la *compliance* riveniente dalla normativa sulla *privacy* (lo 0,7% dei gruppi italiani contro l'8,7% di quelli esteri).

**Figura 20 Il cash out per interventi di compliance e per nazionalità**



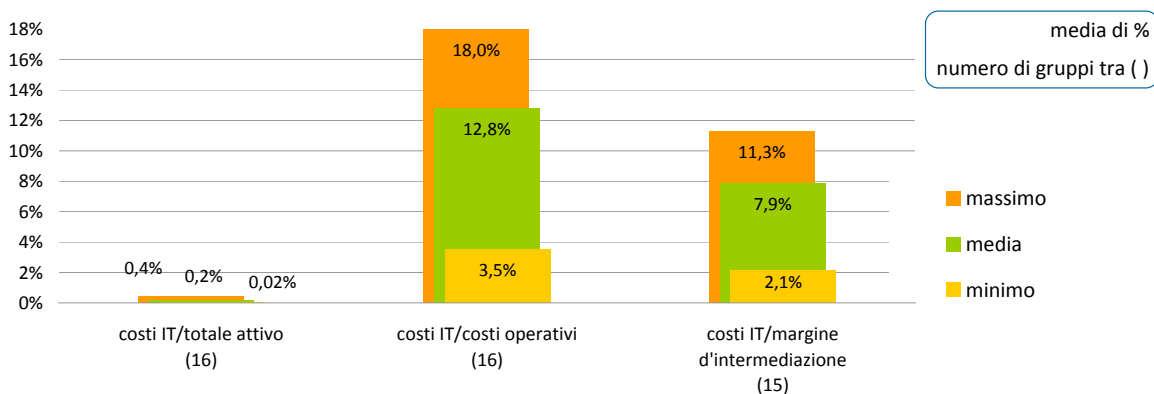
## 1.5 Analisi dei costi IT per indici

Nel rilevare gli aspetti economici dell'IT, si è ritenuto interessante valutare l'incidenza dei costi IT (intesi come TCO) in rapporto ad altre grandezze economiche significative: nello specifico, il totale attivo, i costi operativi e il margine d'intermediazione<sup>21</sup>.

Si può osservare che i costi IT del campione in esame, con esclusione dei due gruppi che non hanno fornito i dati economici, incidono mediamente per lo 0,2% sul totale attivo, per il 12,8% sui costi operativi e per il 7,9% sul margine d'intermediazione, con variazioni tra minimo e massimo piuttosto ampie (cfr. Figura 21).

<sup>21</sup> Tutti i dati economici sono stati forniti direttamente dai gruppi partecipanti all'Indagine.

**Figura 21 Percentuale dei costi IT rispetto alle principali grandezze economiche**



Pur nella consapevolezza che il campione esaminato nell'Indagine Internazionale comprende soggetti di dimensioni e caratteristiche strategico-operative diverse, si ritiene che gli indicatori di costo elaborati possano fornire utili informazioni riguardo ad alcuni aspetti concernenti la gestione dell'IT in un insieme significativo di gruppi bancari europei.

Allo scopo di ottenere una maggiore coerenza delle analisi comparative, sono stati elaborati i dati dell'intero campione (cfr. Tabella 3) e le ripartizioni per nazionalità della capogruppo (cfr. Tabella 4) e per classe dimensionale (cfr. Tabella 5).



Tabella 3 Indicatori di costo IT e altri indicatori

Indicatori di costo IT	Gruppi	Media	Coefficiente di variazione
Costi IT/Totale attivo (per mille)	16	1,9	55,5%
Costi IT/Costi operativi (%)	16	12,8	29,8%
Costi IT/Margine intermediazione (%)	15	7,9	34,8%
Costi IT/Totale dipendenti - esclusi dip. IT (migliaia di euro)	13	19,7	74,6%

Altri Indicatori	Gruppi	Media	Coefficiente di variazione
Dipendenti IT/Totale dipendenti (%)	14	6,6	67,0%
Costi operativi/Totale attivo (%)	18	1,5	40,1%
Margine intermediazione/Totale attivo (%)	18	2,2	47,5%
Cost-income (%)	16	61,4	20,1%

Tabella 4 Indicatori di costo IT e altri indicatori per nazionalità

Indicatori	Gruppi Italiani			Gruppi Esteri		
		Media	Coefficiente di variazione		Media	Coefficiente di variazione
Costi IT/Totale attivo (per mille)	5	2,7	35,6%	11	1,6	59,8%
Costi IT/Costi operativi (%)	5	13,7	20,5%	11	12,4	34,4%
Costi IT/Margine intermediazione (%)	5	8,8	16,5%	10	7,4	42,8%
Costi IT/Totale dipendenti - esclusi dip. IT (migliaia di euro)	5	14,3	10,4%	8	23,0	79,6%
Altri indicatori	Gruppi Italiani			Gruppi Esteri		
		Media	Coefficiente di variazione		Media	Coefficiente di variazione
Dipendenti IT/Totale dipendenti (%)	5	4,5	60,2%	9	7,8	62,5%
Costi operativi/Totale attivo (%)	5	2,0	29,8%	13	1,3	38,9%
Margine intermediazione/Totale attivo (%)	5	3,0	20,7%	13	1,9	54,6%
Cost-income (%)	5	65,4	11,4%	11	59,5	23,5%

Tabella 5 Indicatori di costo IT e altri indicatori per classe dimensionale

Indicatori	Gruppi Principali			Gruppi Grandi			Gruppi Altri		
		Media	Coefficiente di variazione		Media	Coefficiente di variazione		Media	Coefficiente di variazione
<b>Costi IT/Totale attivo (per mille)</b>	6	1,7	39,3%	5	2,1	53,8%	5	2,0	75,7%
<b>Costi IT/Costi operativi (%)</b>	6	13,6	25,8%	5	12,7	41,2%	5	11,9	26,1%
<b>Costi IT/Margine intermediazione (%)</b>	5	8,4	28,0%	5	8,2	42,2%	5	7,0	38,7%
<b>Costi IT/Totale dipendenti - esclusi dip. IT (migliaia di euro)</b>	3	19,9	34,3%	5	24,2	93,4%	5	14,9	49,5%
Altri indicatori	Gruppi Principali			Gruppi Grandi			Gruppi Altri		
		Media	Coefficiente di variazione		Media	Coefficiente di variazione		Media	Coefficiente di variazione
<b>Dipendenti IT/Totale dipendenti (%)</b>	4	5,4	59,5%	5	8,4	68,9%	5	5,8	69,4%
<b>Costi operativi/Totale attivo (%)</b>	8	1,3	22,3%	5	1,6	30,5%	5	1,7	59,3%
<b>Margine intermediazione/Totale attivo (%)</b>	8	1,8	52,0%	5	2,4	23,9%	5	2,8	53,0%
<b>Cost-income (%)</b>	6	61,0	21,5%	5	64,4	12,8%	5	58,7	28,0%



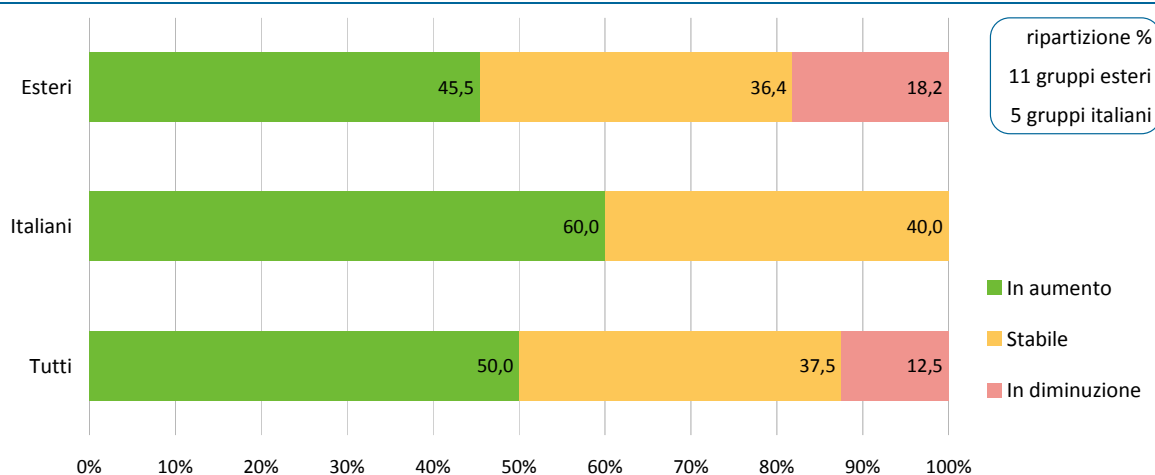
## Capitolo 2. Innovazione tecnologica e sicurezza informatica

Per descrivere lo sforzo innovativo dei gruppi bancari europei del campione, si è voluto approfondire il concetto d'innovazione tecnologica in termini di "frontiera", ossia dell'impegno orientato a mutare l'organizzazione dell'azienda e le sue funzioni (e non al rinnovo di procedure e apparecchiature esistenti). Lo scopo è di evidenziare la proattività della funzione IT e la sua capacità di promuovere l'impiego delle nuove tecnologie.

### 2.1 La spesa per l'innovazione tecnologica

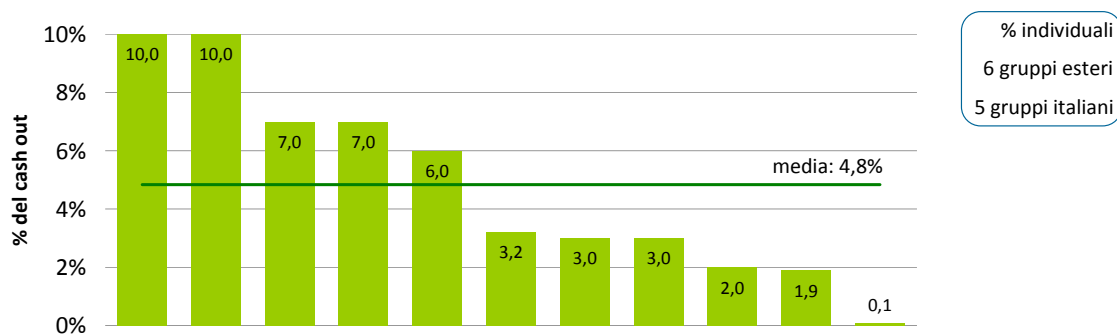
Ai gruppi è stato chiesto di indicare il *trend* previsto per la spesa in innovazione tecnologica: la metà dei gruppi rispondenti dichiara di prevedere un aumento per il 2011. Analizzando i dati con riferimento alla nazionalità della capogruppo, emerge che il 60,0% dei gruppi italiani dichiara un *trend* in aumento, rispetto al 45,5% dei gruppi esteri, con un'inversione di tendenza rispetto al dato del 2009 (cfr. Figura 22).

Figura 22 *Trend* previsto per la spesa in innovazione tecnologica



La spesa in innovazione tecnologica ammonta mediamente al 4,8% del *cash out*. Pur a fronte di situazioni molto diversificate tra di loro, i gruppi italiani dichiarano una spesa per innovazione tecnologica mediamente pari al 4,7% del *cash out*, quelli esteri al 5,0% (cfr. Figura 23).

**Figura 23 Incidenza della spesa in innovazione tecnologica sul cash out**



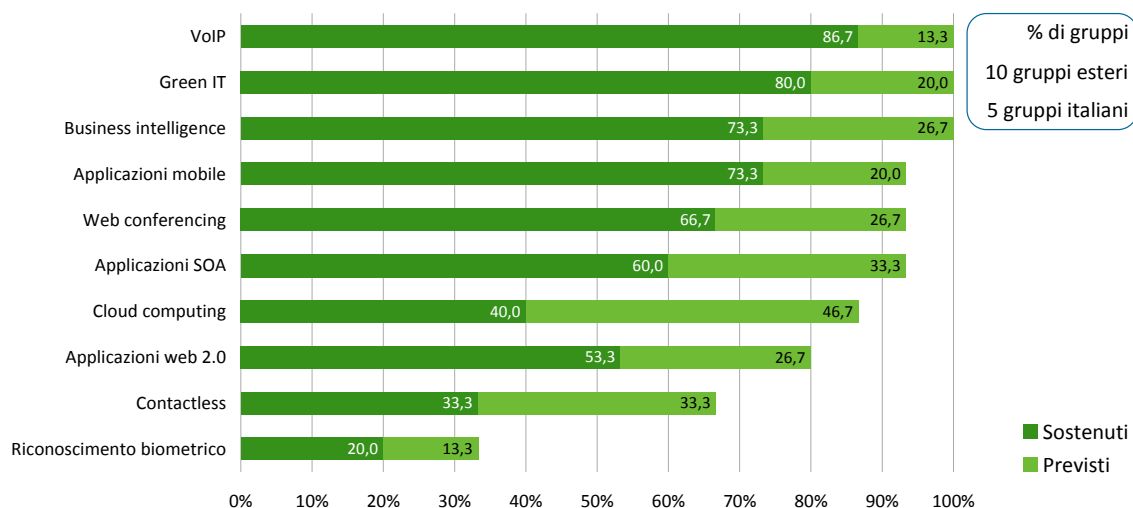
## 2.2 Le tecnologie su cui si investe

Anche quest'anno è stato chiesto ai gruppi di specificare se hanno investito o prevedono di investire nei vari ambiti tecnologici proposti. Le tecnologie innovative prese in considerazione sono *contactless*, biometria, applicazioni *mobile* e *web 2.0*, *business intelligence* e *cloud computing*, affiancate dalle soluzioni infrastrutturali di VoIP, *web conferencing*, applicazioni in logica SOA e *green IT*<sup>22</sup>.

Nelle seguenti rappresentazioni è stata indicata la percentuale del campione che ha investito (o prevede di farlo) nelle tecnologie considerate, indipendentemente dal livello degli investimenti effettuati.

Considerando l'adozione della tecnologia indipendentemente dalla destinazione (per funzioni interne o a servizio della clientela), emerge chiaramente che di fatto tutte le tecnologie e gli strumenti sono ormai fortemente presenti o sono in corso di adozione presso i gruppi bancari, con l'eccezione della biometria e del *contactless*, per i quali è comunque previsto un ampliamento nel biennio 2012-2013 (cfr. Figura 24).

**Figura 24 Investimenti per ambito tecnologico**

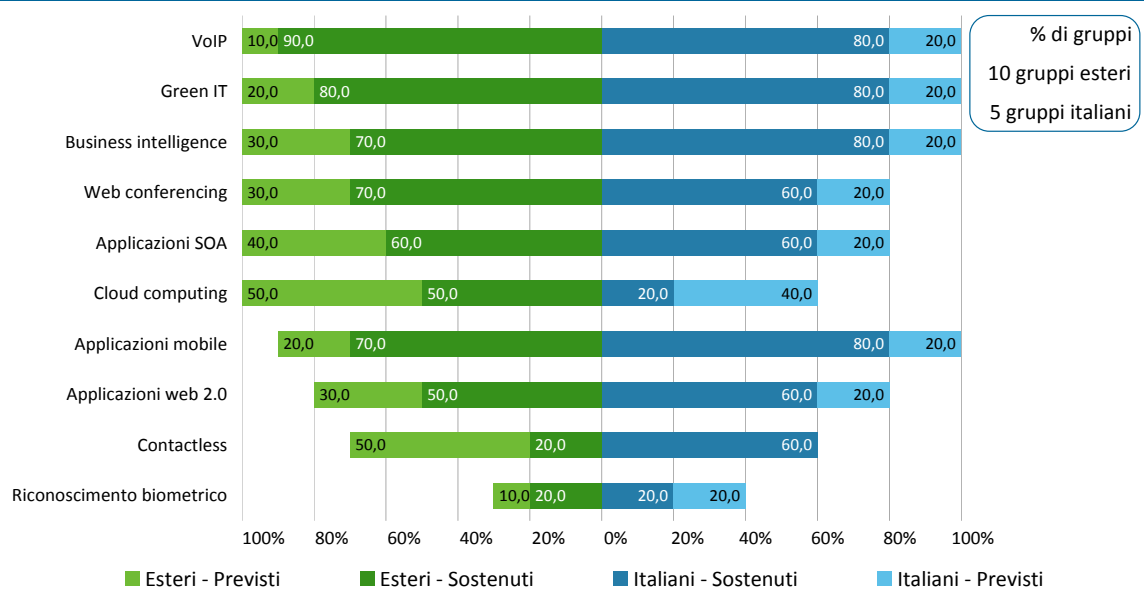


<sup>22</sup> I tratti principali di ciascuna tecnologia o soluzione sono descritti nei box in Appendice.

Inoltre, alcune tecnologie sono giunte a uno stadio di maturazione tale da essere adottate da tutti i gruppi entro il 2013<sup>23</sup>: VoIP, *business intelligence* e soluzioni *green IT*.

Dall'esame del campione per nazionalità della capogruppo, non si evidenziano differenze sostanziali tra le scelte dei gruppi italiani e quelle degli esteri, con due eccezioni: il *contactless*, con investimenti già effettuati dai gruppi con capogruppo italiana (60,0%) ma ancora in avvio tra i gruppi con capogruppo estera (20,0%), e il *cloud computing*, largamente affermato tra i gruppi con capogruppo estera (50,0%) ma ancora poco diffuso in quelli con capogruppo italiana (20,0%) (cfr. Figura 25).

**Figura 25 Investimenti per ambito tecnologico per nazionalità**

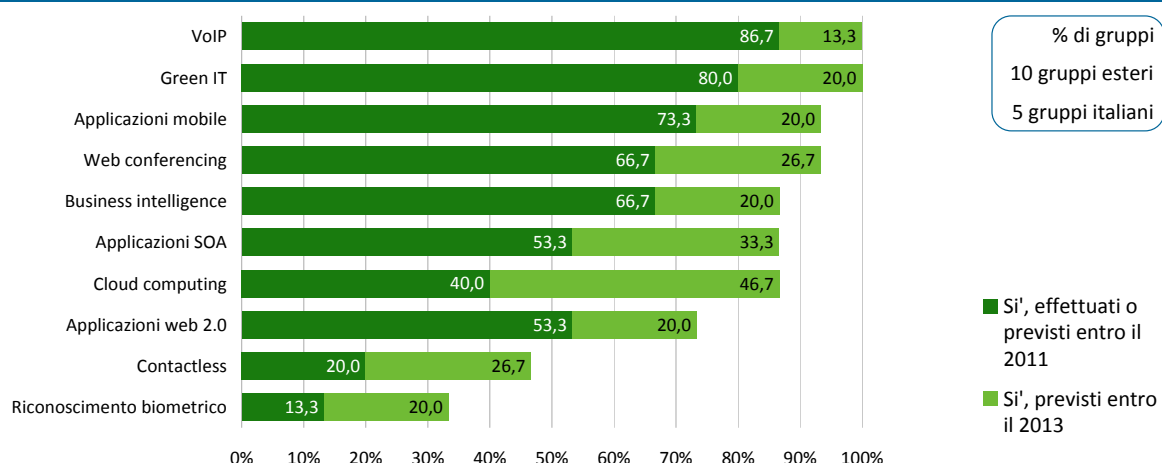


Un'altra interessante analisi emerge raffrontando gli indirizzi d'investimento della tecnologia (o strumento) in rapporto all'ambito d'impiego: interno, a supporto dell'operatività del gruppo, o esterno, a supporto dei servizi alla clientela.

Confrontando la Figura 26 e la Figura 27, è evidente che l'ambito interno è il primo punto d'ingresso di una tecnologia nel perimetro del gruppo, con l'eccezione delle applicazioni *mobile*, significativamente presenti anche nei servizi alla clientela.

Per quanto concerne le sole funzioni interne, l'analisi mostra che le tecnologie più consolidate sono il VoIP e le soluzioni *green IT*, che nel prossimo biennio saranno adottate dalla totalità dei gruppi. Investimenti per applicazioni *mobile*, *web conferencing* e *business intelligence* sono già stati effettuati da due gruppi su tre e nel prossimo biennio vi faranno ricorso quasi tutti i gruppi (circa il 93% del campione per i primi due e l'87% per il terzo). Il *cloud computing* è il paradigma che segna l'ampliamento maggiore, passando dal 40,0% degli investimenti effettuati nell'anno in corso all'86,7% entro il 2013, sostanzialmente raddoppiando il numero di gruppi coinvolti (cfr. Figura 26).

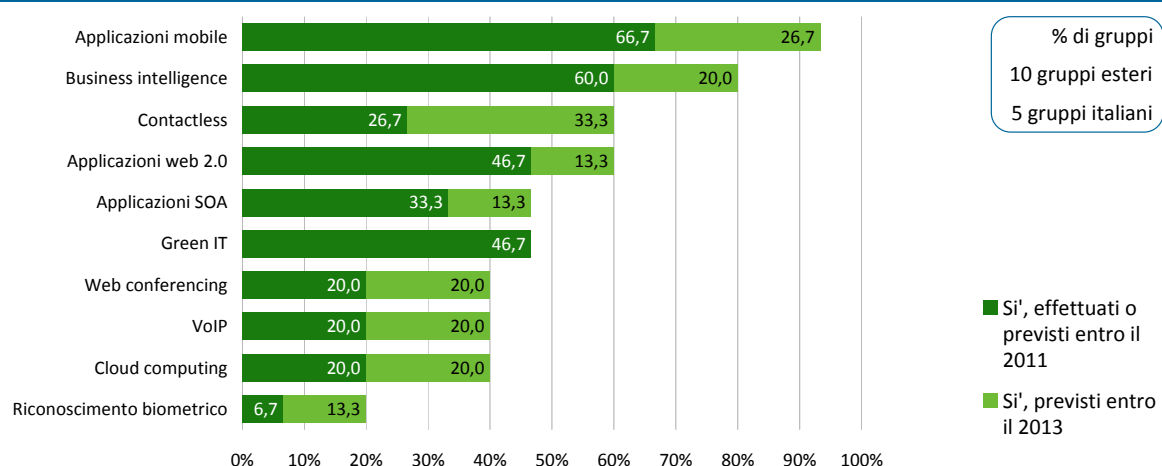
<sup>23</sup> Non sono state prese in considerazione tecnologie come la virtualizzazione, ormai adottate dall'intero campione e dunque eliminate dall'analisi.

**Figura 26 Investimenti tecnologici per funzioni interne**


Considerando invece gli investimenti tecnologici per servizi alla clientela, appare evidente la minor pervasività di molti degli strumenti, con due eccezioni: le applicazioni *mobile*, su cui entro il 2013 avrà investito il 93,4% del campione, e la *business intelligence*, su cui entro il 2013 avrà investito l'80,0% del campione.

È interessante notare come la tecnologia *contactless*, sostanzialmente poco diffusa per l'ambito interno, diventerà una realtà per la maggior parte dei gruppi nell'ambito dei servizi alla clientela passando dal 26,7% entro il 2011 al 60,0% entro il 2013, quasi triplicando la base di adozione; ciò è da porre in relazione anche alla rilevanza delle applicazioni di micropagamento che impegneranno i gruppi bancari nel prossimo futuro.

Tutte le altre tecnologie presentano un *trend* di ampliamento tranne la *green IT*: nessun gruppo infatti prevede di investire in tale ambito per i servizi alla clientela (cfr. Figura 27).

**Figura 27 Investimenti tecnologici per servizi alla clientela**


## 2.3 I canali di contatto con la clientela

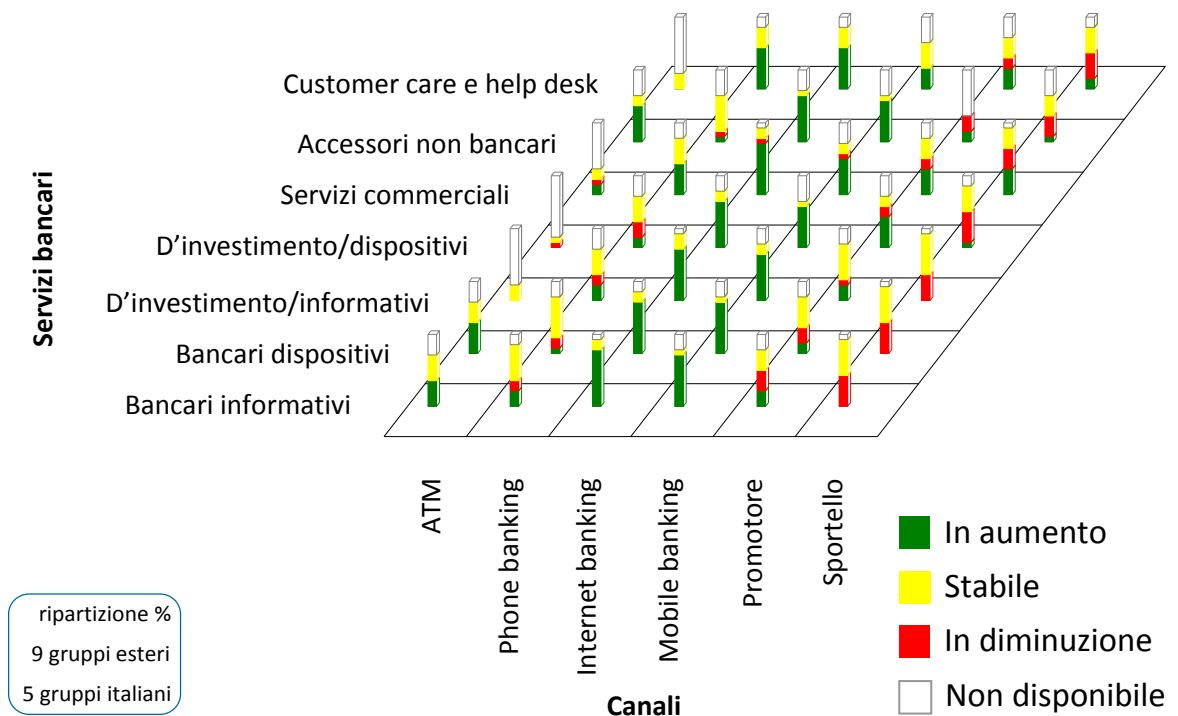
L'Indagine 2010 rinnova l'analisi del *trend* di utilizzo previsto dei canali di contatto con la clientela. Il risultato è una vista completa delle applicazioni funzionali e dei canali che le veicolano, comparabile con l'analisi già affrontata nella Rilevazione Tecnologica 2010.



In generale, si conferma quanto già evidenziato in quella Rilevazione<sup>24</sup> circa le previsioni di aumento di utilizzo per i canali “digitali” *internet* e *mobile*, trasversalmente per tutti i servizi bancari proposti (cfr. Figura 28). L’ATM è previsto in aumento per selezionate tipologie di applicazioni, quali i servizi bancari dispositivi e informativi e i servizi accessori di tipo non bancario.

I canali tradizionali vedono invece una situazione stabile o in costante diminuzione; analogamente ai risultati emersi nella Rilevazione Tecnologica, anche per i gruppi europei aumenta l’impiego del canale telefonico con la banca per servizi di *customer care/help desk* e servizi commerciali, mentre sono stabili le altre applicazioni. Un’altra analogia è la marcata riduzione del peso del canale sportello, con l’eccezione dei servizi commerciali.

**Figura 28 Servizi bancari per i canali di contatto con la clientela**



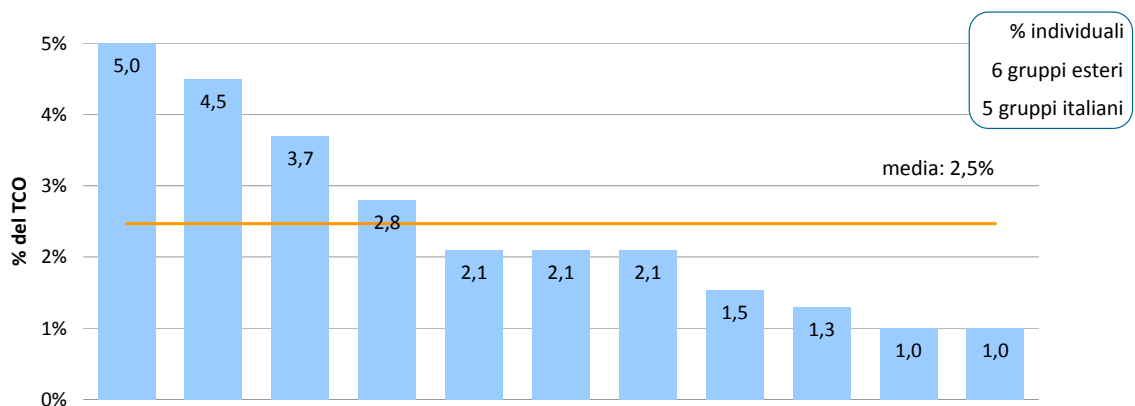
## 2.4 Il costo della sicurezza IT e gli standard adottati

L’attualità del tema della sicurezza e dei presidi a sua garanzia rende questo argomento di forte interesse anche per i gruppi europei, soprattutto in considerazione della pervasività delle tecnologie illustrata nei precedenti paragrafi.

<sup>24</sup> Cfr. “Rilevazione dello stato dell’automazione del sistema creditizio – Profili tecnologici e di sicurezza – 2010”, Capitolo 2 – L’innovazione tecnologica nei canali di contatto con la clientela, pag. 11.

La percentuale di TCO spesa per la sicurezza IT dichiarata dai gruppi è mediamente pari al 2,5%<sup>25</sup>. Tale spesa include il complesso dei costi sostenuti per le risorse tecniche, organizzative e umane impegnate per garantire confidenzialità, integrità e disponibilità dei dati, implementare autenticazione e controllo degli accessi, difendere il sistema informatico da attacchi e virus (cfr. Figura 29).

**Figura 29 Il costo della sicurezza IT**



Nell’ambito della gestione della sicurezza IT, l’indagine approfondisce l’impiego di standard e *best practice*, adottati dai gruppi nell’applicazione della sicurezza all’interno dell’azienda.

Oltre agli standard considerati nella Rilevazione Tecnologica (ISO 27001, ISO 27002, PCI/DSS, SOC Report, OWASP e *best practice*), in questa indagine ne sono stati aggiunti altri (ISO 27005, COBIT, BS7799 e generiche *policy* di gruppo – queste ultime intese come regolamenti formalizzati e validi all’interno dell’azienda) al fine di migliorare l’accuratezza complessiva dell’analisi<sup>26</sup>.

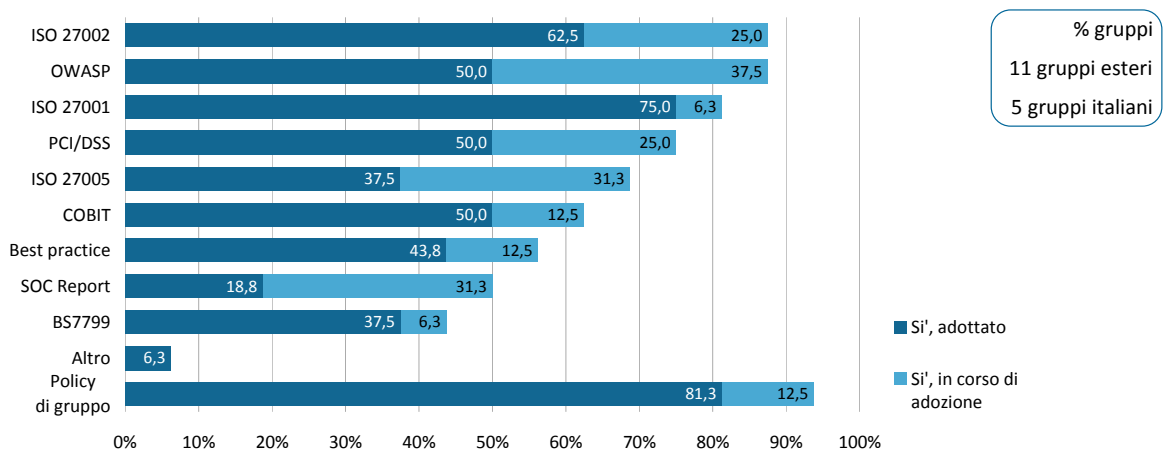
Quasi tutti i gruppi che hanno risposto adottano o prevedono una *policy* di gruppo (93,8%), comunque sempre affiancata da altre norme. A oggi, gli standard più richiamati nell’implementazione della sicurezza informatica sono l’ISO 27001 e l’ISO 27002 (rispettivamente già adottati dal 75,0% e dal 62,5% del campione), seguiti dal PCI/DSS, l’OWASP e il COBIT, considerati dalla metà dei gruppi.

In prospettiva, lo standard che progredirà maggiormente nella base di adozione è l’OWASP, passando dal 50,0% all’87,5% del campione. La stessa percentuale di gruppi adotterà l’ISO 27002 e l’81,3% l’ISO 27001. Un importante passo avanti sarà fatto per l’ISO 27005 (che sarà adottato dal 68,8% dei gruppi) e per il SOC report, adottato in previsione dalla metà dei gruppi.

<sup>25</sup> Nella Rilevazione Economica 2010 i gruppi italiani hanno dichiarato una media pari al 2,33% (previsto in aumento fino al 2,43% nel 2011).

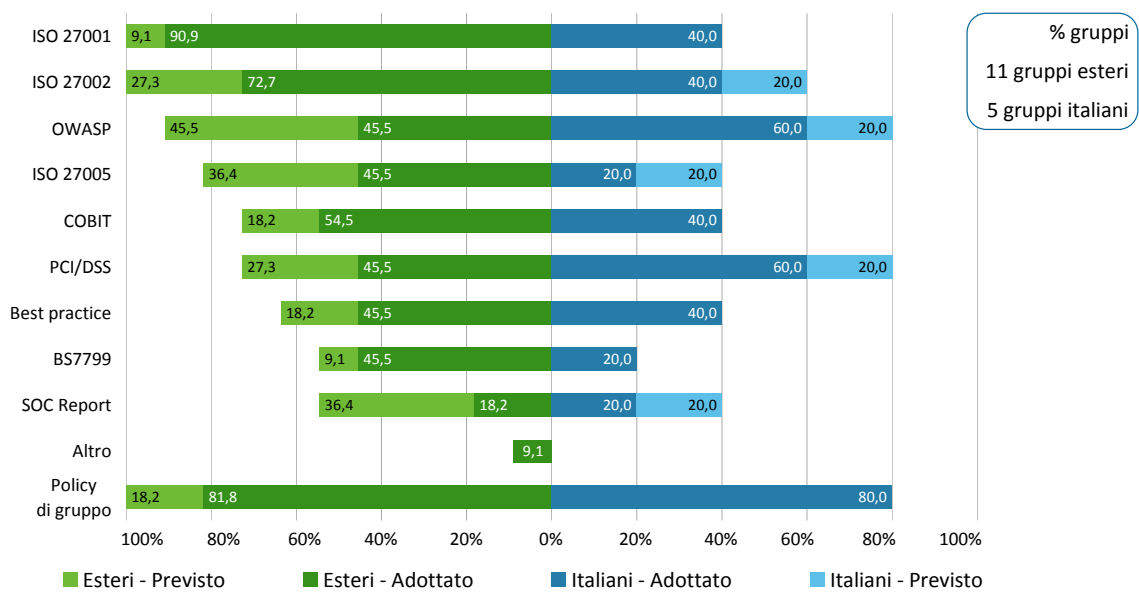
<sup>26</sup> I tratti principali di ciascuna norma sono descritti nel *box* in Appendice.

**Figura 30 Adozione di standard e best practice**



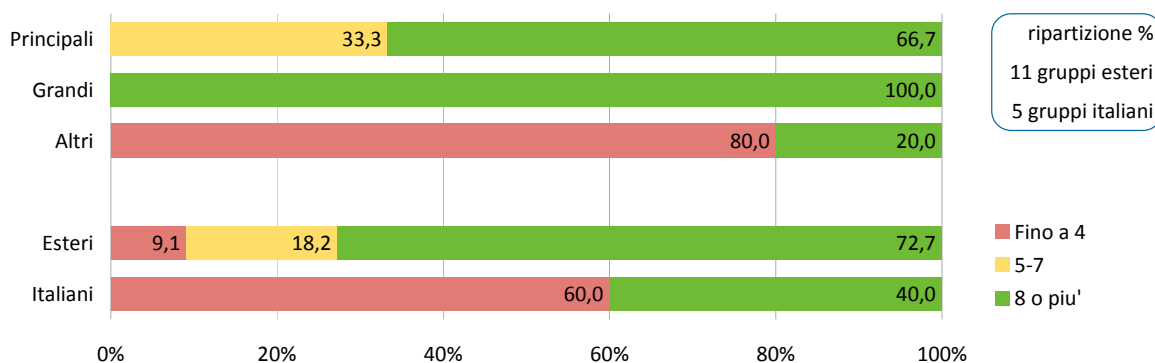
Rapportando l'analisi alla nazionalità della capogruppo, emerge un deciso sbilanciamento dell'impiego di standard e *best practice* a favore dei gruppi con capogruppo estera. Le differenze più marcate e interessanti sono rilevabili per gli ISO 27001 e ISO 27002, già adottati o in corso di adozione da parte di tutti i gruppi con capogruppo estera e solo parzialmente da quelli con capogruppo italiana (rispettivamente il 40,0% e il 60,0%), e l'ISO 27005, già adottato o in corso di adozione dall'81,9% degli esteri rispetto al 40% degli italiani (cfr. Figura 31).

**Figura 31 Adozione di standard e best practice per nazionalità**



Un'interessante osservazione scaturisce da un'analisi quantitativa, in termini di numero di standard e *best practice* adottati da ciascun gruppo. I gruppi Principali e Grandi adottano più standard di quanto non facciano i gruppi Altri, di dimensione inferiore (cfr. Figura 32). Questo fenomeno si riflette nella classificazione per nazionalità dei gruppi: quelli esteri, più grandi, tendono ad adottare più standard di quelli italiani.

**Figura 32 Numero di standard e best practice adottati**

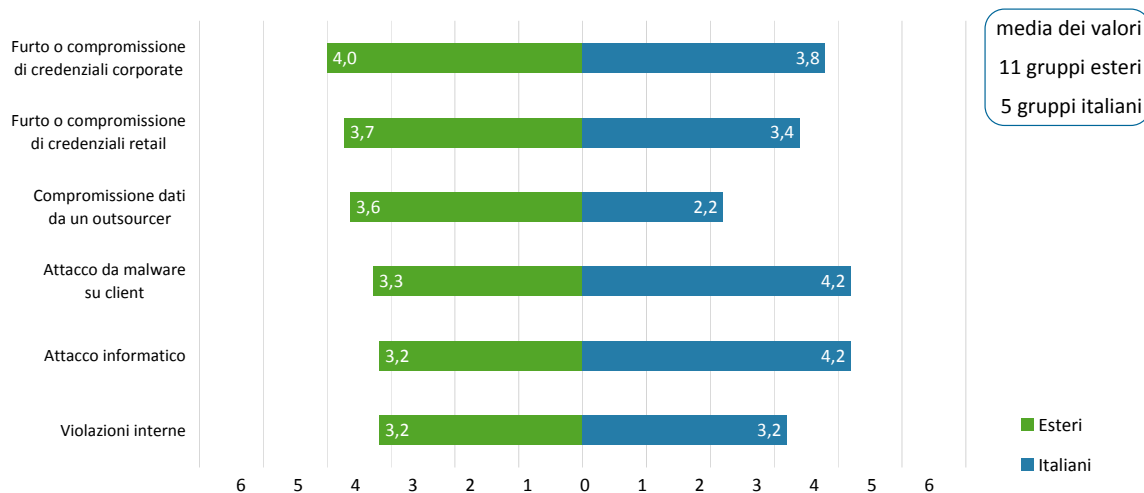


## 2.5 La percezione del rischio e i presidi informativi

Per investigare la generale percezione del rischio di specifici ambienti operativi, è stato chiesto ai gruppi di classificare un set di “scenari”, proposti in un apposito *panel*, sulla base dell’impegno economico sostenuto per ciascuno di essi<sup>27</sup>:

- Furto o compromissione di credenziali per clienti *retail*;
- Furto o compromissione di credenziali per clienti *corporate*;
- Attacco informatico (es. virus o *denial of service*);
- Dati compromessi da parte di un fornitore esterno (*outsourcer*);
- Violazioni interne a opera di dipendenti;
- Attacco da *malware* su *client*.

**Figura 33 Percezione del rischio in termini di spesa sostenuta per nazionalità**



<sup>27</sup> La classificazione richiesta prevedeva di disporre i sei scenari previsti in ordine crescente di costo, partendo da “1” (scenario meno rilevante) a “6” (scenario più rilevante).

I gruppi esteri dell'Indagine Internazionale hanno indicato come più rischioso il furto o la compromissione di credenziali (sia della clientela *corporate* sia di quella *retail*), mentre i gruppi italiani tendono a impiegare maggiori risorse negli scenari di attacco, siano essi attacchi informatici esterni (quali *Virus*, *Denial of service*, ecc.) o tecniche di *malware* su *client*. Un'altra differenza tra i due campioni è rilevabile per la compromissione di dati da parte di un *outsourcer*, che per i gruppi italiani è lo scenario marcatamente meno rischioso, mentre i gruppi esteri lo percepiscono come mediamente rischioso (cfr. Figura 33).

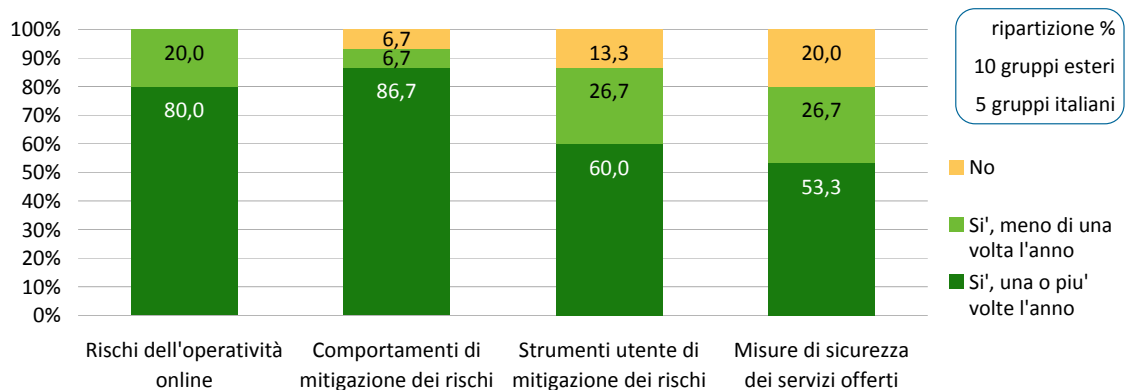
Nell'ottica di analizzare il servizio di tutela della sicurezza IT verso la clientela, i gruppi sono stati ripartiti in base alle iniziative adottate per mitigare i rischi di frode nell'offerta di servizi telematici.

L'analisi, che ha riguardato i canali internet e *mobile banking*, sui quali è stato previsto il maggiore aumento di servizi bancari<sup>28</sup>, prende in considerazione le seguenti iniziative:

- Iniziative mirate a elevare la consapevolezza del cliente sui rischi dell'operatività *online*;
- Iniziative volte a illustrare il comportamento che gli utenti devono adottare per mitigare i rischi derivanti dall'uso dei servizi offerti;
- Iniziative volte a illustrare gli accorgimenti tecnici che gli utenti possono adottare per mitigare i rischi dell'operatività *online*;
- Iniziative volte a descrivere le principali misure poste in atto per elevare la sicurezza dei servizi offerti.

Complessivamente, i gruppi che adottano iniziative di mitigazione, basate sulla diffusione di conoscenze IT specifiche, sono più numerosi per il canale internet, più maturo rispetto al canale *mobile*<sup>29</sup>.

**Figura 34 Iniziative di mitigazione dei rischi da servizi telematici: internet banking**



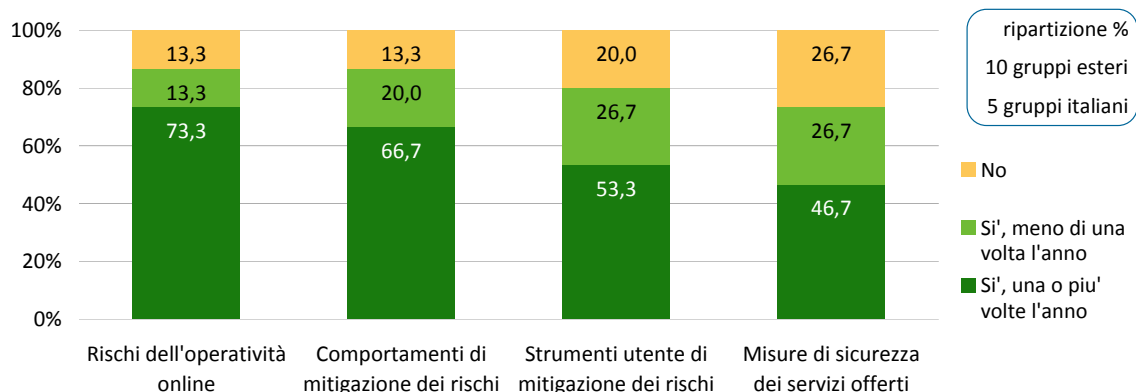
Tutte le iniziative sono ampiamente avviate nei gruppi; nello specifico, quelle più diffuse sono quelle volte ad aumentare la consapevolezza dei rischi dell'operatività *online*,

<sup>28</sup> Cfr. par. 2.3.

<sup>29</sup> Questo fenomeno è coerente con quanto già emerso per i gruppi italiani che hanno partecipato alla Rilevazione Tecnologica 2010.

assimilabile sostanzialmente a una difesa “passiva” del cliente (avviate da tutti i gruppi per il canale internet e dall’86,7% per il canale *mobile*). Diffuse sono anche le iniziative di difesa “attiva”, volte a rendere il cliente in grado di difendersi da attacchi con l’adozione di comportamenti e strumenti idonei (adottate dal 93,4% dei gruppi per l’*internet banking* e dall’86,7% dei gruppi per il *mobile banking*). Meno comuni sono le iniziative che illustrano le misure di sicurezza a tutela dei servizi offerti (80,0% per il canale internet, 73,4% per il canale *mobile*).

**Figura 35 Iniziative di mitigazione dei rischi da servizi telematici: mobile banking**



Analizzando separatamente le scelte dei gruppi esteri e di quelli italiani, si evidenzia che i gruppi con capogruppo italiana adottano tutte le iniziative indistintamente per scopo e canale, a differenza dei gruppi con capogruppo estera che presentano una situazione più articolata (cfr. Figura 62 e Figura 63 in Appendice).

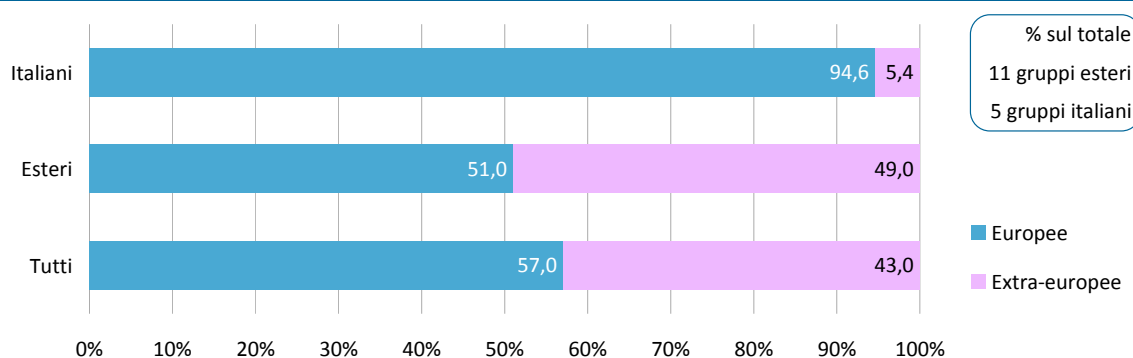
## Capitolo 3. Aspetti organizzativi

### 3.1 La distribuzione geografica dei gruppi e delle strutture IT

Per analizzare questo fenomeno, l'indagine osserva separatamente le banche e le strutture IT dei gruppi, rilevando la loro distribuzione fisica. Per semplificare la raccolta dei dati presso i partecipanti, la mappa mondiale è stata suddivisa in regioni, sostanzialmente ripartendo l'Europa in cinque aree e assimilando gli altri continenti a regioni separate; con questa logica, le regioni europee considerate sono Europa mediterranea<sup>30</sup>, Gran Bretagna, Europa Centro-Occidentale<sup>31</sup>, Scandinavia ed Est Europa; le regioni extra-europee considerate sono Nord America, Centro e Sud America, Asia, Africa e Resto del mondo.

Complessivamente, la distribuzione geografica delle banche è bilanciata tra europee (57,0% del totale) ed extra-europee (43,0% del totale). Questo equilibrio è in realtà dovuto alla significativa presenza di banche extra-europee nei gruppi con capogruppo estera, i cui istituti sono sostanzialmente per metà europei e per metà extra-europei; i gruppi italiani del campione, invece, sono molto più orientati all'area geografica europea, in cui è collocato il 94,6% delle banche (cfr. Figura 36).

**Figura 36 Percentuale di banche europee ed extra-europee**

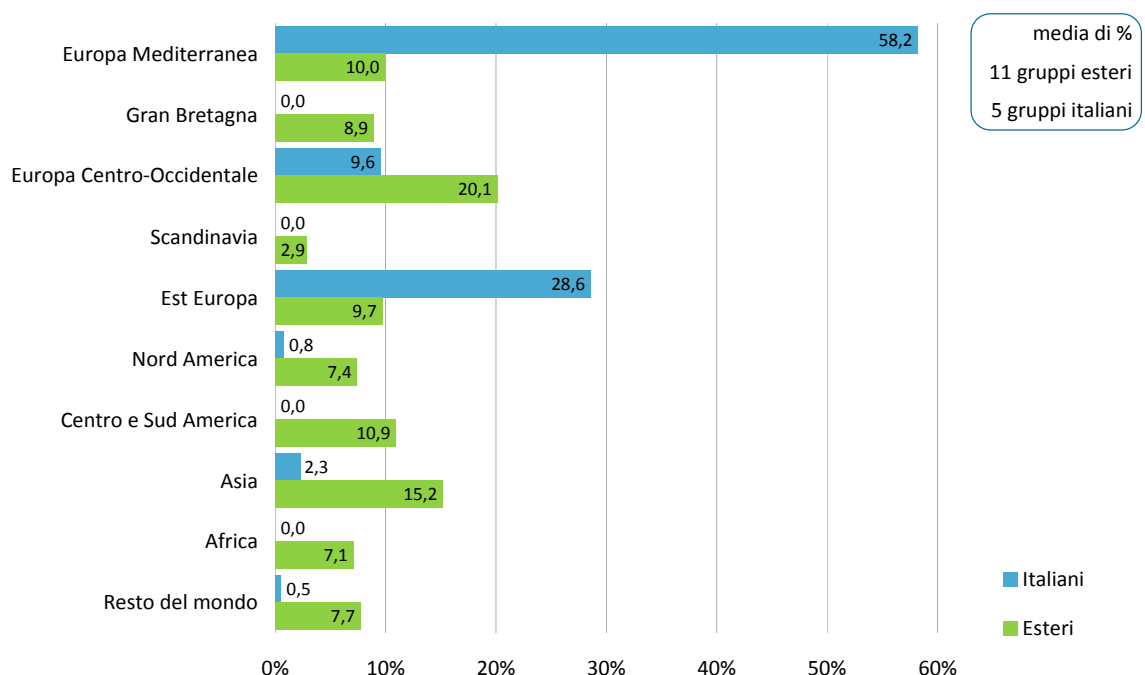


I gruppi con capogruppo estera hanno in generale banche distribuite in tutto il mondo; nello specifico, le regioni maggiormente interessate sono l'Europa Centro-Occidentale e l'Asia. Le banche dei gruppi con capogruppo italiana sono concentrate in Europa, principalmente nella regione Mediterranea, ma anche nell'Europa dell'Est e in quella Centro-Occidentale, senza alcuna struttura in Gran Bretagna e Scandinavia; la collocazione extra-europea delle banche è soprattutto in Asia (cfr. Figura 37).

<sup>30</sup> Grecia, Italia, Portogallo e Spagna.

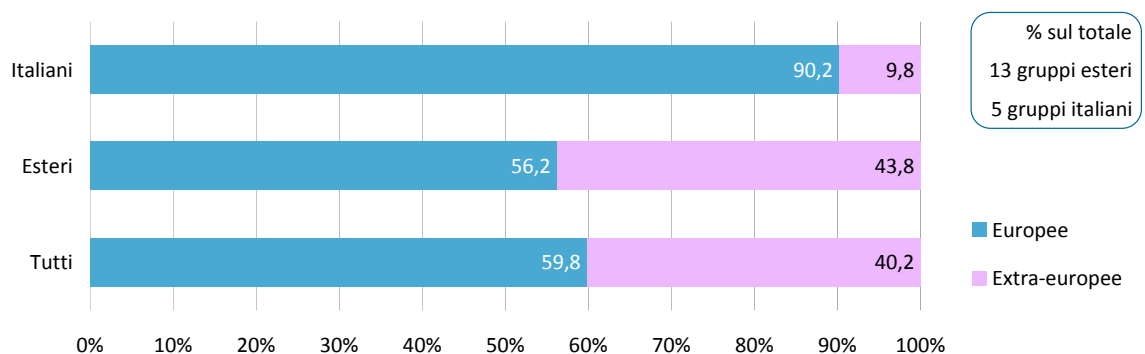
<sup>31</sup> Austria, Belgio, Francia, Germania, Olanda, Lussemburgo, Svizzera.

**Figura 37 Distribuzione percentuale delle banche**



La distribuzione delle strutture IT in termini europei ed extra-europei rispecchia quella già analizzata per le banche: i gruppi con capogruppo estera hanno sostanzialmente bilanciato la presenza dei centri informatici tra le regioni europee (56,2% delle strutture) ed extra-europee (43,8%); viceversa, meno del 10% delle strutture IT dei gruppi con capogruppo italiana sono fuori dell'Europa (cfr. Figura 38).

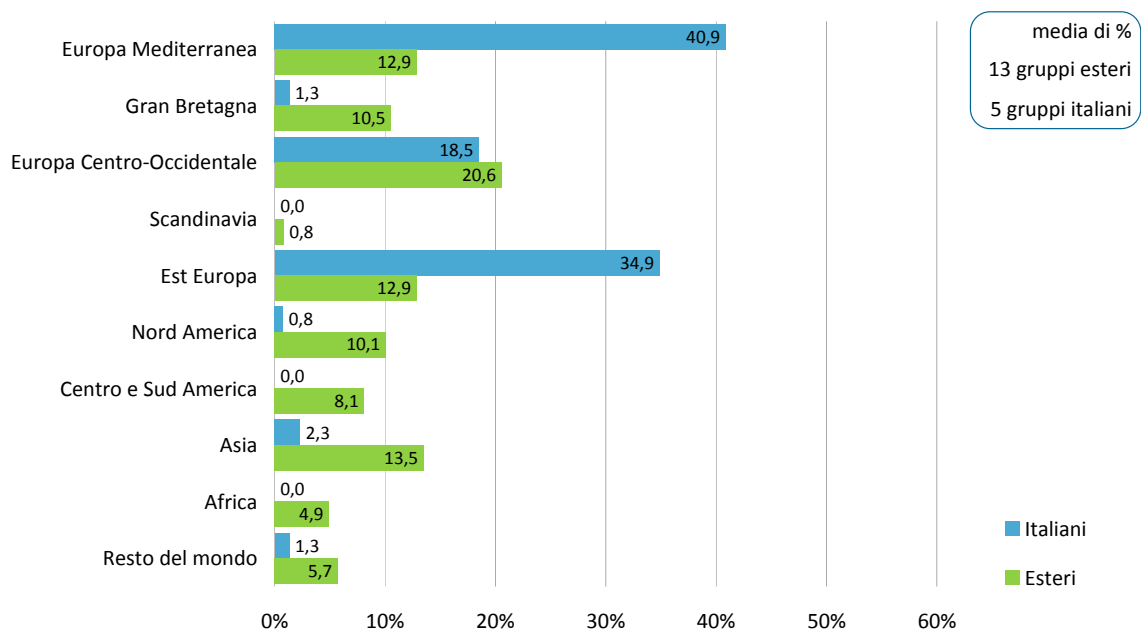
**Figura 38 Percentuale di strutture IT europee ed extra-europee**



I gruppi con capogruppo estera concentrano le loro strutture presso l'Europa Centro-Occidentale e in Asia, in misura minore verso l'Europa dell'Est e l'Europa Mediterranea, pur essendo presenti in tutte le altre regioni. Per quanto riguarda i gruppi con capogruppo italiana, si evince un maggior addensamento delle strutture IT in Europa: sono prevalentemente concentrate nell'Europa Mediterranea e nell'Europa dell'Est, in misura minore nell'Europa Centro-Occidentale (cfr. Figura 39).



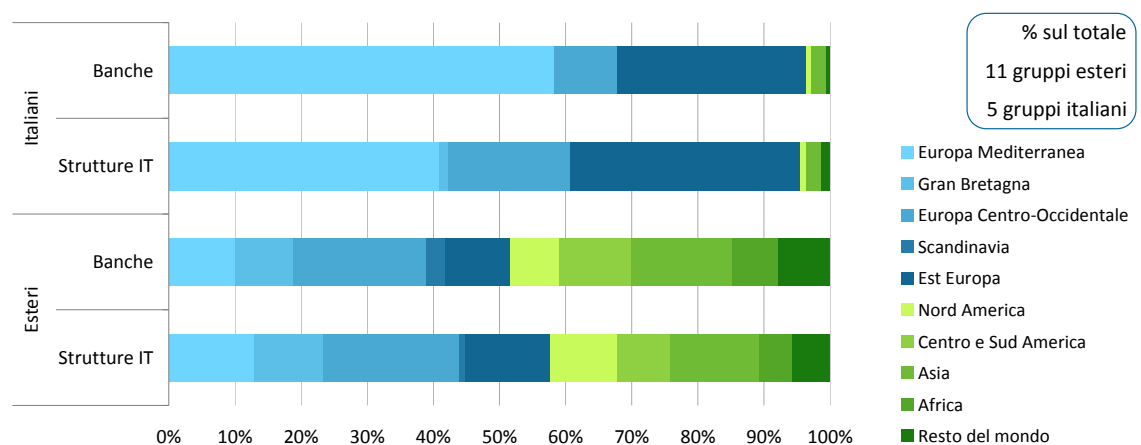
**Figura 39 Distribuzione percentuale delle strutture IT**



I gruppi con capogruppo italiana si dotano quindi di un IT sostanzialmente europeo: le regioni in cui le strutture IT sono dislocate preferenzialmente (già indicate come Europa mediterranea, Est Europa ed Europa Centro-Occidentale) assorbono mediamente il 94,3% delle strutture IT del gruppo.

In definitiva, la distribuzione geografica delle strutture IT dei gruppi è mediamente conforme a quella delle banche di appartenenza, sia come media delle percentuali di ciascun gruppo, sia riferita al totale delle strutture. Distinguendo per nazionalità della capogruppo si evidenzia la tendenza dei gruppi italiani a spostare i centri IT verso l'Europa Centro-Occidentale e l'Europa dell'Est, decentrandoli rispetto all'Europa Mediterranea (cfr. Figura 40<sup>32</sup>).

**Figura 40 Distribuzione geografica delle banche e delle strutture IT**



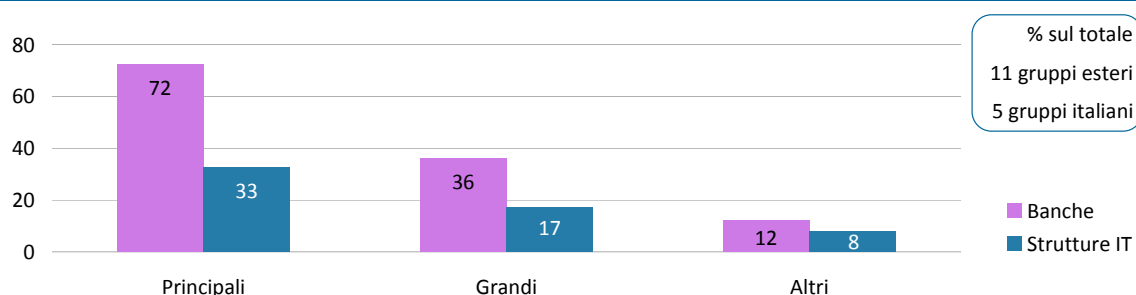
<sup>32</sup> La figura non riporta le singole percentuali per facilitarne la lettura. Il campione è costituito dai gruppi che forniscono sia la distribuzione delle banche sia delle strutture IT.

Questo fenomeno è coerente con quanto verrà evidenziato nel seguito, relativamente alle modalità di *sourcing* dei gruppi: mentre quelli italiani decentrano le attività IT presso società strumentali (o, più in generale, componenti non bancarie del gruppo), i gruppi esteri tendono invece a concentrare le proprie attività IT presso le componenti bancarie, con il risultato che esiste una maggior rispondenza tra il numero degli istituti e delle strutture informatiche per ciascuna regione, rispetto a quanto accade per i gruppi italiani.

Considerando il numero totale di banche di ciascun gruppo è possibile determinare il numero medio di istituti per classe dimensionale. Più specificamente, i gruppi Principali hanno una media di 72 banche, il doppio rispetto alle 36 banche dei gruppi Grandi, a loro volta il triplo rispetto alle 12 dei gruppi Altri.

Estendendo la stessa analisi al numero delle strutture IT dei gruppi, si nota che il numero medio decresce al ridursi della dimensione del gruppo, ma con diversi rapporti rispetto a quelli delle banche (cfr. Figura 41<sup>33</sup>).

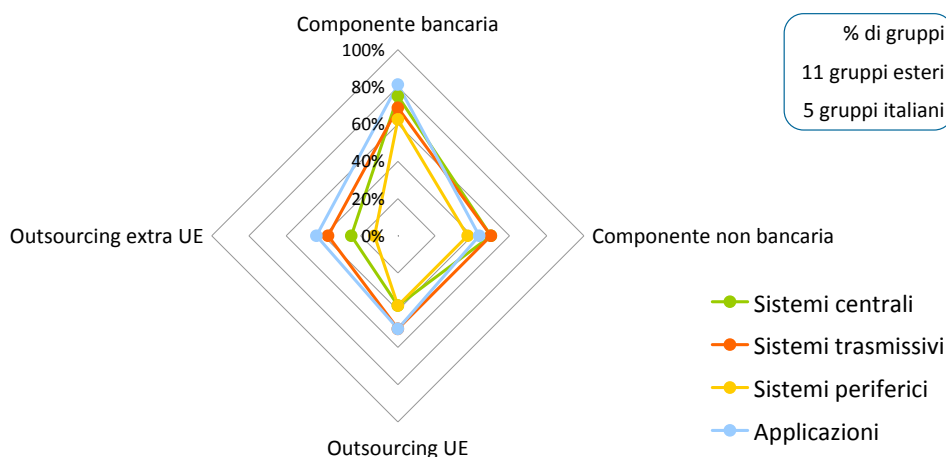
**Figura 41 Numero medio di strutture per gruppo per classe dimensionale**



### 3.2 La governance e il modello organizzativo della “fabbrica IT”

Più del 60% del campione di gruppi rispondenti colloca le proprie attività IT presso una componente bancaria del gruppo, indipendentemente dalla tipologia di attività, mentre meno del 50% fa ricorso a componenti non bancarie e *outsourcing* per tutte le attività (cfr. Figura 42). Mediamente, l'*outsourcing* extra UE è la collocazione meno diffusa.

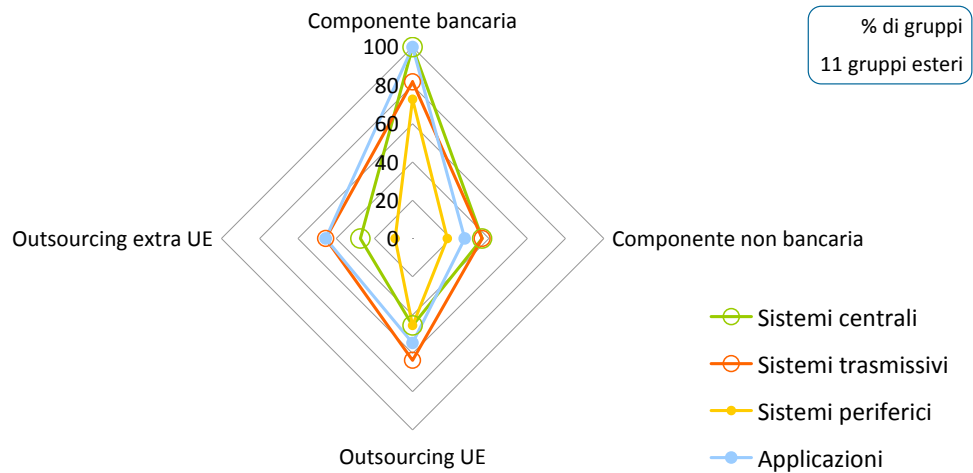
**Figura 42 Collocazione delle attività IT**



<sup>33</sup> Il campione è costituito dai gruppi che forniscono sia la distribuzione delle banche sia delle strutture IT.

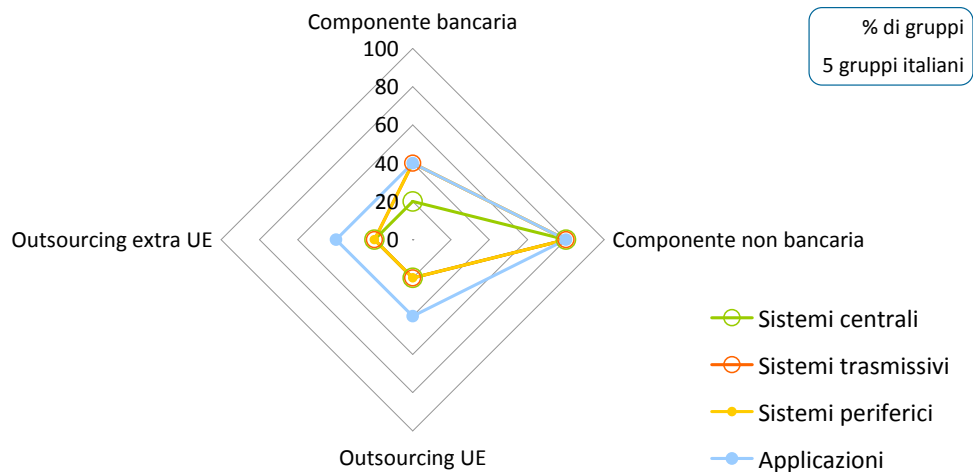
Tutti i gruppi con capogruppo estera collocano le attività relative alle Applicazioni e ai Sistemi centrali presso le proprie componenti bancarie, l'81,8% dei gruppi fa lo stesso per i Sistemi trasmissivi e il 72,7% per i Sistemi periferici. Il ricorso a componenti non bancarie è molto ridotto: se il 36,4% dei gruppi vi ricorre per i Sistemi Trasmissivi e per i Sistemi Centrali, solo il 27,3% vi ricorre per le Applicazioni e ancora meno (il 18,2%) per i Sistemi periferici (cfr. Figura 43).

**Figura 43 Collocazione delle attività IT: gruppi esteri**



I cinque gruppi con capogruppo italiana ricorrono a componenti bancarie e *outsourcing* in misura inferiore di quanto fanno i gruppi esteri, a fronte di un impiego preponderante delle componenti non bancarie: l'80,0% dei gruppi gestisce uniformemente le attività IT presso una componente non bancaria (cfr. Figura 44).

**Figura 44 Collocazione delle attività IT: gruppi italiani**



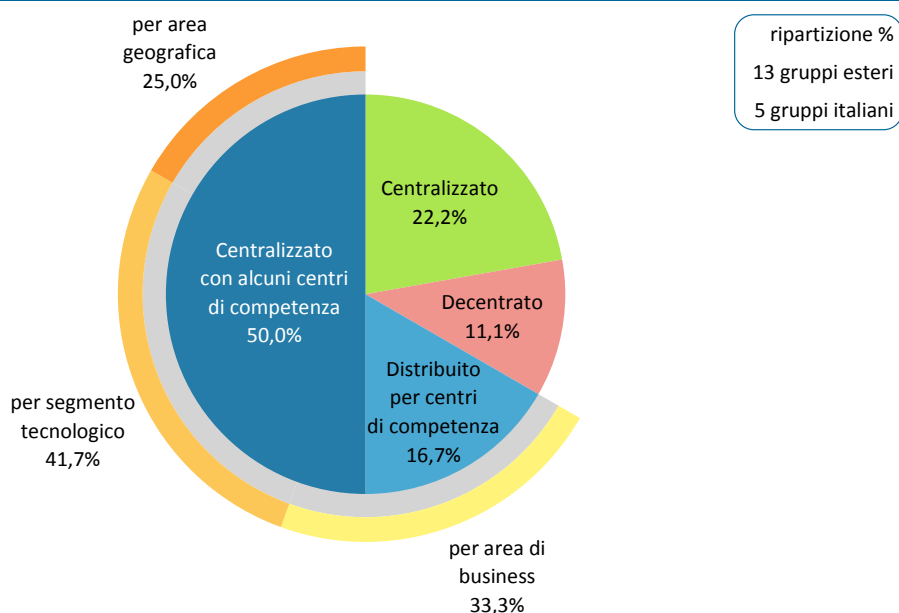
Questo interessante fenomeno è riconducibile alle caratteristiche peculiari dei cinque gruppi italiani: come è già emerso nella Rilevazione Economica 2010, con riguardo alla

classificazione per modalità di gestione del sistema informatico<sup>34</sup>, quattro di questi si avvalgono prevalentemente di società strumentali per l'IT, uno affida la gestione IT a una società esterna al gruppo. Il raffronto con le realtà europee indica che, limitatamente al nostro campione, la "società strumentale" è tendenzialmente un modello italiano.

Il modello organizzativo prevalente della "fabbrica IT" è di tipo Centralizzato (con o senza centri di competenza) per il 72,2% dei gruppi. Ricorre a un modello distribuito per centri di competenza il 16,7% dei gruppi, a un modello Decentrato l'11,1%. Nell'indagine 2009, la tendenza alla centralizzazione era inferiore (61,1% dei gruppi), a vantaggio del modello Decentrato (22,2%).

Il 66,7% del campione prevede centri di competenza, nel contesto di un modello Centralizzato o Distribuito. In prevalenza, questi centri sono individuati dal segmento tecnologico (41,7% dei gruppi con centri di competenza), a seguire dall'area di *business* (33,3%) e infine dall'area geografica (25,0%).

**Figura 45 Modello organizzativo prevalente della "fabbrica IT"**



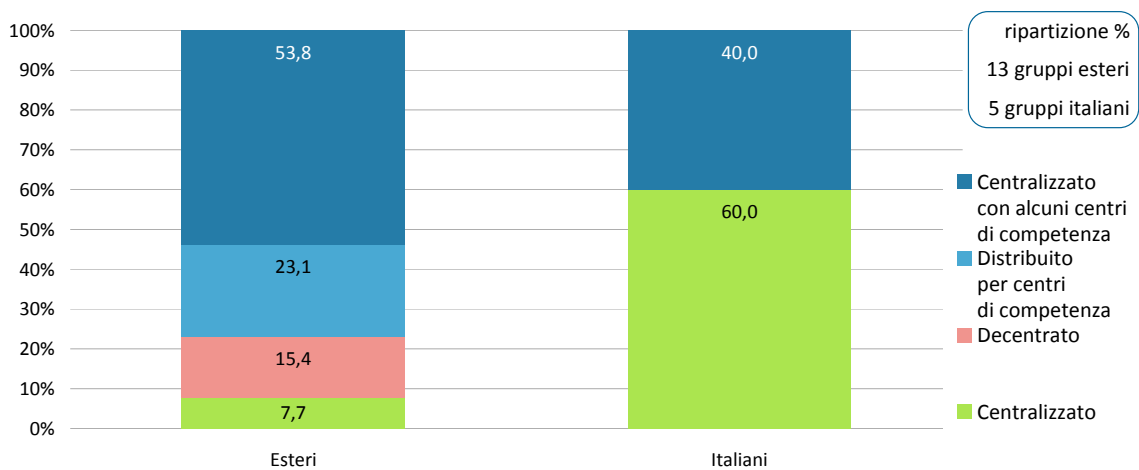
Analizzando la ripartizione tra gruppi esteri e italiani, si osserva che tutti i gruppi italiani fanno ricorso a un modello Centralizzato di gestione dell'IT, con la previsione, in alcuni casi, di centri di competenza (cfr. Figura 46); l'assenza del modello distribuito o decentrato appare coerente con quanto già osservato relativamente alle attività di integrazione *cross-border* per i gruppi italiani<sup>35</sup> e la loro distribuzione territoriale<sup>36</sup>.

<sup>34</sup> Cfr. "Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio – Profili economici e organizzativi – 2010", Capitolo 3 – Note metodologiche, pag. 64: Classificazione per modalità di gestione del sistema informatico.

<sup>35</sup> Cfr. par. 1.1.

<sup>36</sup> Cfr. par. 3.1.

**Figura 46 Modello organizzativo prevalente della “fabbrica IT” per nazionalità**

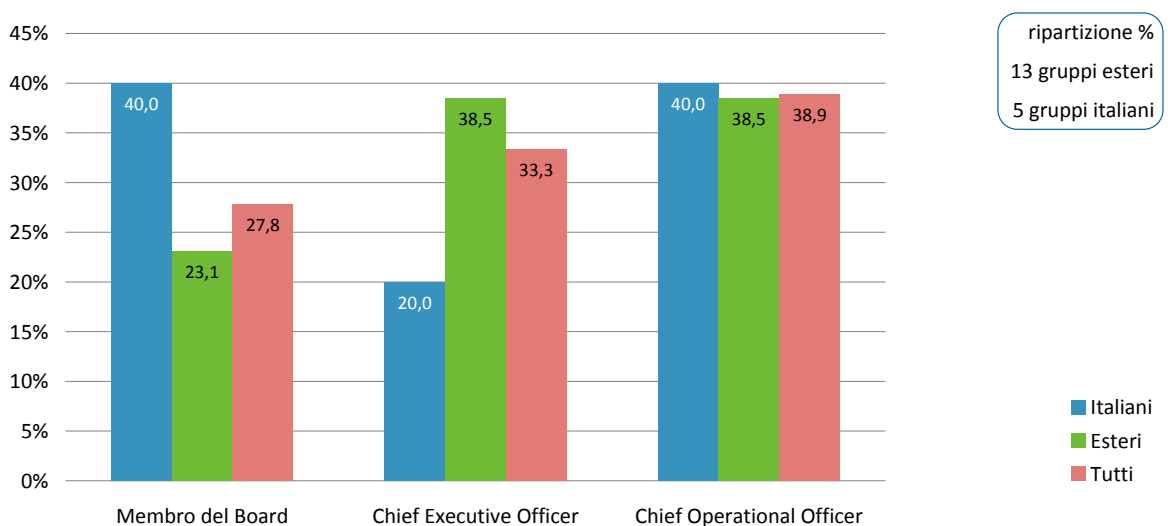


Relativamente alla *governance* IT, il 38,9% del campione indica che il CIO risponde al *Chief Operational Officer* (cfr. Figura 47).

I gruppi con capogruppo italiana si differenziano da quelli con capogruppo estera per la maggior tendenza ad affidare la *governance* IT a un Membro del *Board* (40,0% degli italiani contro il 23,1% degli esteri), piuttosto che al *Chief Executive Officer* (20,0% degli italiani contro il 38,5% degli esteri).

Nessuno dei gruppi del campione indica il *Chief Financial Officer* quale figura di riferimento per l'IT. Con riguardo alla classificazione dimensionale dei gruppi, si nota che il CIO risponde al *Chief Operational Officer* solo nei gruppi Principali e Grandi (cfr. Figura 65 in Appendice).

**Figura 47 Figura alla quale risponde il CIO (*Chief Information Officer*)**

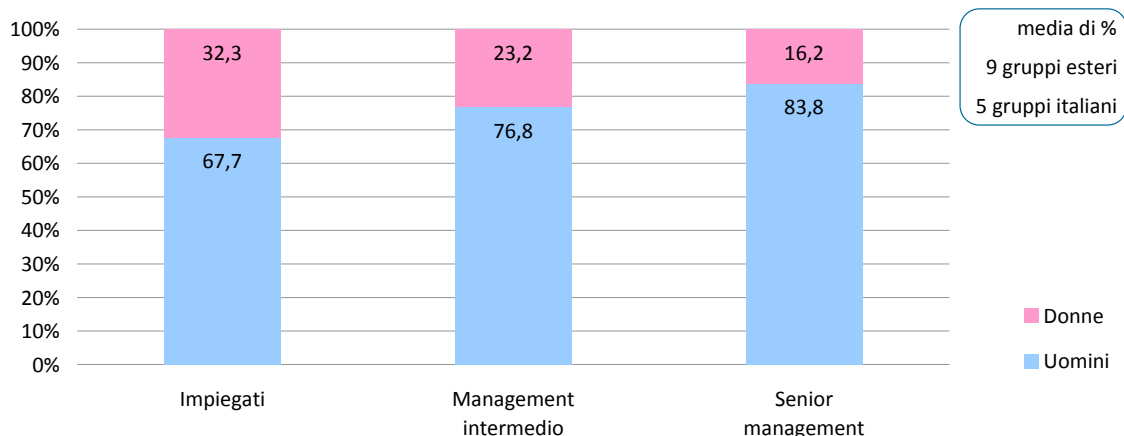


### 3.3 Il personale IT

Per uniformare la comunicazione dei dati sul personale IT da parte dei gruppi partecipanti all'Indagine sono stati individuati tre ruoli: Impiegati, *Management* intermedio e *Senior management*.

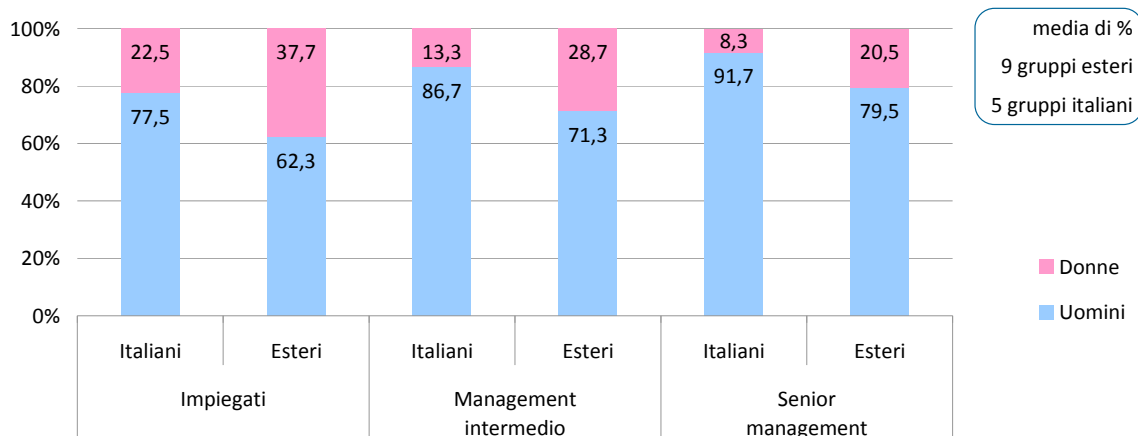
Analizzando la distribuzione del personale IT per genere e per ruolo lavorativo, si nota che la percentuale di donne decresce al progredire del grado, dal 32,3% tra gli Impiegati al 16,2% tra i *Senior manager* (cfr. Figura 48).

**Figura 48 Il personale IT: ruolo e genere**



Osservando la stessa ripartizione separatamente per gruppi italiani ed esteri, si nota che in ogni ruolo professionale la percentuale di donne è sempre maggiore nei gruppi esteri rispetto a quelli italiani (cfr. Figura 49).

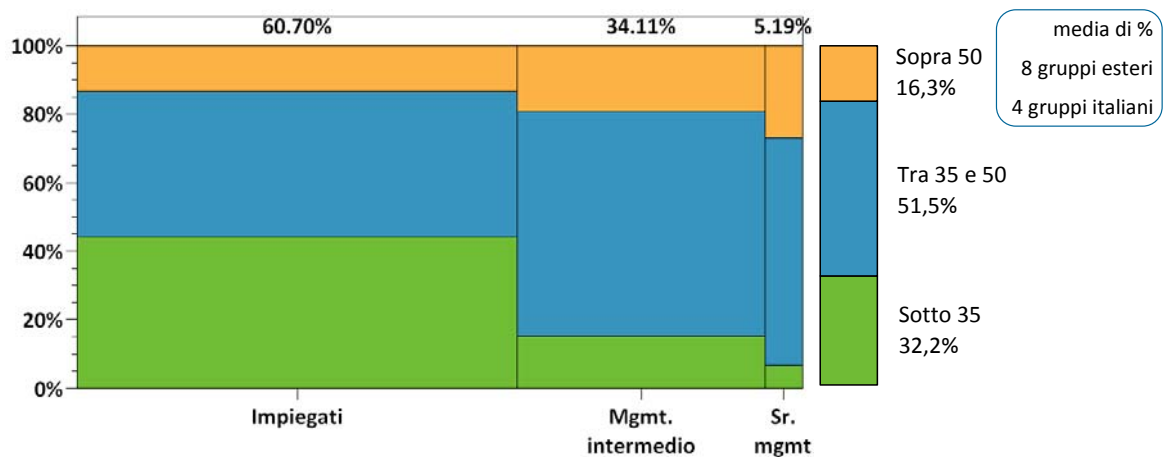
**Figura 49 Il personale IT: ruolo e genere per nazionalità**



Con riferimento all'intero campione, il personale IT è stato esaminato anche dal punto di vista dell'età, ripartita in tre fasce: sotto i 35 anni, tra i 35 e i 50 anni e sopra i 50 anni. Il 32,2% dei dipendenti ha meno di 35 anni, il 51,5% ha un'età compresa tra 35 e 50 anni e il 16,3% ha un'età superiore a 50 anni (cfr. Figura 50).

Nei gruppi italiani della Rilevazione Economica i dipendenti IT sotto i 35 anni e quelli sopra i 50 anni erano entrambi pari a circa il 20% del totale.

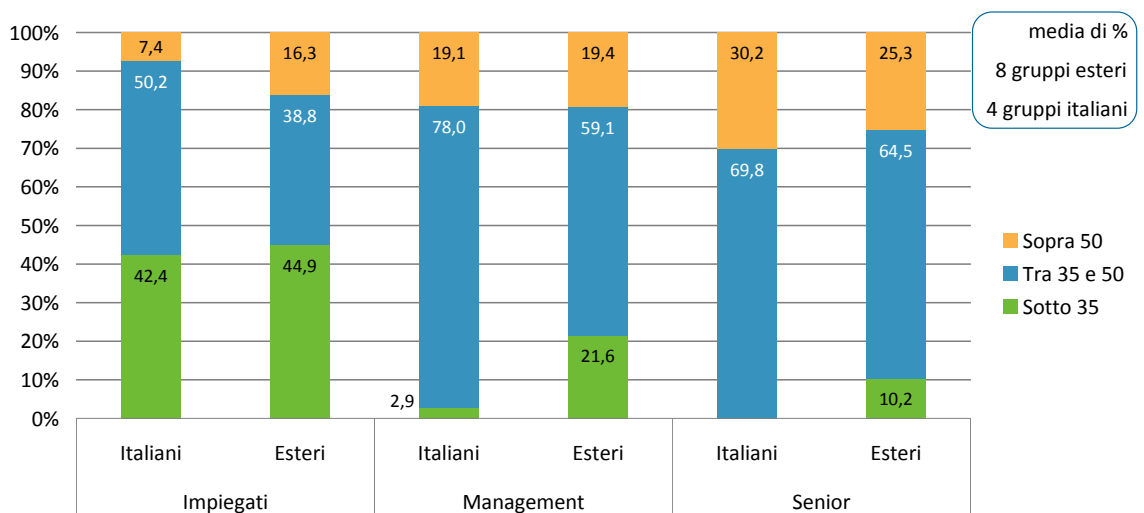
**Figura 50 Il personale IT: ruolo ed età**



Il raffronto per nazionalità della capogruppo rivela che nei gruppi italiani i giovani (sotto i 35 anni) si riducono a una percentuale minima passando dal ruolo di Impiegati (42,4%) al *Management* intermedio (2,9%) e scompaiono nel ruolo di *Senior management*. Nei gruppi esteri gli *under 35* rappresentano il 21,6% del *Management* intermedio e si riducono al 10,2% tra i *Senior manager* (cfr. Figura 51).

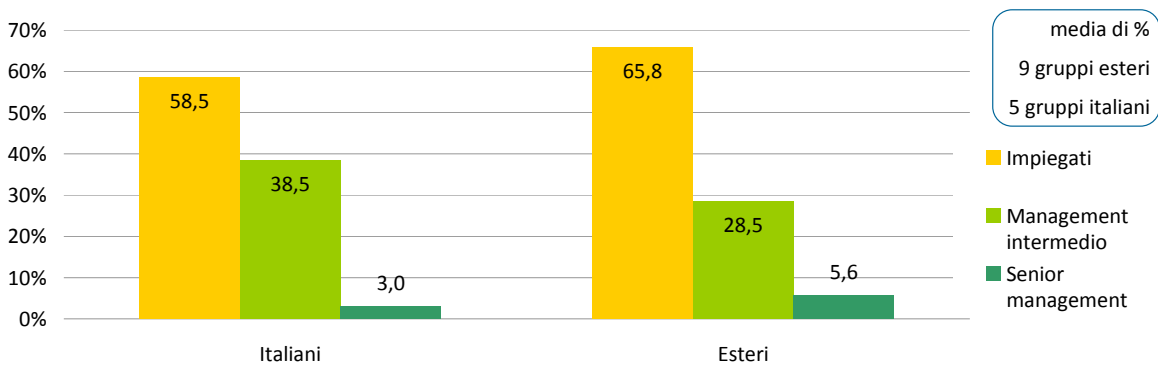
Gli Impiegati dei gruppi con capogruppo italiana contano uno scarso numero di dipendenti sopra i 50 anni (7,4%), a fronte di una presenza doppia nei gruppi con capogruppo estera (16,3%).

**Figura 51 Il personale IT: ruolo ed età per nazionalità**



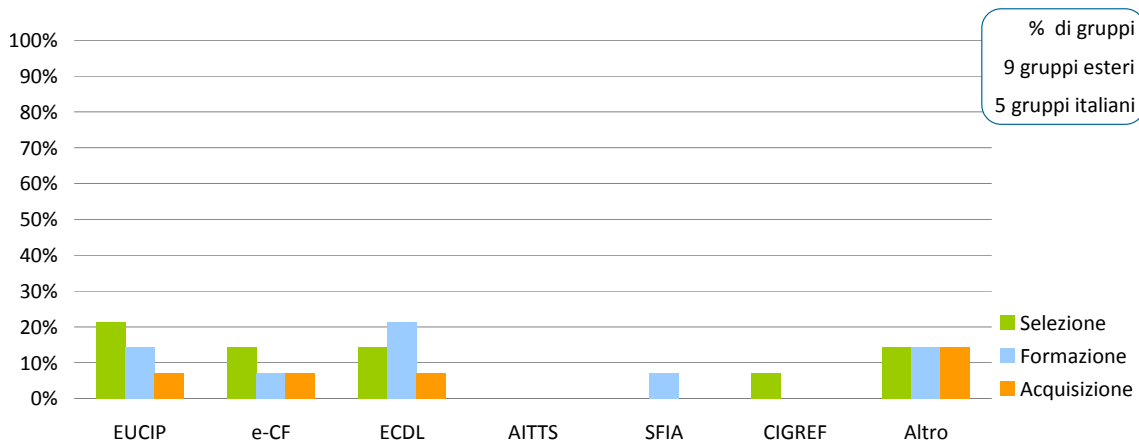
Dalla sola ripartizione per ruolo, si nota che i gruppi italiani, rispetto a quelli esteri, hanno una quota maggiore di *Management* intermedio sul totale del personale (38,5% rispetto al 28,5% dei gruppi esteri). Inoltre, per i gruppi esteri la categoria dei *Senior manager* ha un peso quasi doppio rispetto ai gruppi italiani (cfr. Figura 52).

**Figura 52 Il personale IT: proporzione del ruolo**



L'analisi del personale IT si conclude con l'osservazione degli standard di riferimento per le competenze e i profili professionali per l'IT. Ancorché in misura ridotta, alcuni gruppi si stanno dotando di queste norme, in particolare per la selezione del personale (principalmente EUCIP, e-CF e ECDL) e per la formazione (ECDL e EUCIP).

**Figura 53 Standard di riferimento per i profili professionali IT**





---

## Capitolo 4. Note metodologiche

### 4.1 Generalità

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

I dati economici e organizzativi fanno riferimento all'intero gruppo bancario in tutte le sue articolazioni<sup>37</sup>.

### 4.2 Metodologia di rilevazione

L'Indagine Internazionale, come le altre Rilevazioni, è di natura volontaria. Pertanto, il campione di analisi è variabile in funzione delle risposte pervenute.

Nelle fasi di acquisizione e controllo dei dati sono state utilizzate particolari procedure per l'individuazione delle eventuali anomalie nelle segnalazioni (*outlier*) che, qualora non rettificate, escludono il gruppo dalla relativa analisi.

I valori numerici riportati nei grafici sono arrotondati alla prima cifra decimale. Pertanto, a causa dell'arrotondamento la somma dei valori rappresentati può non risultare pari al 100%.

La media di percentuali (indicata nei grafici come "media di %") è calcolata rapportando dapprima le grandezze di ogni singolo gruppo e, successivamente, mediando i rapporti ottenuti; questa modalità consente di ridurre in parte l'effetto dovuto alla presenza nel campione in esame di gruppi con dimensioni e grandezze economiche differenti.

La ripartizione percentuale (indicata nei grafici come "ripartizione %") è calcolata ripartendo il 100% dei gruppi rispondenti in insiemi separati, tali che un gruppo compaia solo in un insieme.

La percentuale di gruppi (indicata nei grafici come "% di gruppi") è calcolata rapportando il numero di gruppi che forniscono una risposta rispetto al totale dei rispondenti, considerando che un singolo gruppo può fornire più risposte e quindi può comparire più volte nelle percentuali fornite.

---

<sup>37</sup> Nella Rilevazione Economica i dati sono riferiti alle componenti bancarie e alle società strumentali italiane dei gruppi; pertanto i dati relativi ai gruppi italiani presentati nell'Indagine Internazionale sono diversi da quelli esposti nella Rilevazione Economica.

La percentuale sul totale (indicata nei grafici come “% sul totale”) è calcolata sommando dapprima le grandezze omologhe di ogni gruppo e, successivamente, rapportando la somma così ottenuta al totale complessivo.

### 4.3 Classificazioni dei gruppi

Ai fini dell’Indagine, i gruppi sono stati sottoposti a una duplice classificazione: per nazionalità della capogruppo (Tabella 6) e per dimensione in termini di totale attivo (Tabella 7). Nella singola classe, i gruppi sono ordinati per totale attivo.

#### Tabella 6 Classificazione per nazionalità della capogruppo

Se non indicato altrimenti, i gruppi bancari esteri sono stati coinvolti tramite le Filiali insediate in Italia, con la collaborazione organizzativa della Sede di Milano della Banca d’Italia.

5 gruppi con capogruppo italiana
UniCredit Group
Intesa Sanpaolo
Banco Popolare
Veneto Banca Holding
Gruppo Banca Sella
13 gruppi con capogruppo estera
BNP Paribas <sup>38</sup> , Francia
Deutsche Bank AG <sup>39</sup> , Germania
Barclays Bank plc, Regno Unito
Crédit Agricole Group <sup>40</sup> , Francia
The Royal Bank of Scotland, Regno Unito
Banco Santander, Spagna
Société Générale SA <sup>41</sup> , Francia
UBS, Svizzera
Credit Suisse, Svizzera
Commerzbank AG, Germania
Rabobank, Olanda
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA, Spagna
Dexia Credit Local SA <sup>42</sup> , Francia

<sup>38</sup> Coinvolta tramite Banca Nazionale del Lavoro, aderente alla CIPA.

<sup>39</sup> Coinvolta tramite Deutsche Bank, aderente alla CIPA.

<sup>40</sup> Coinvolta tramite Cariparma, aderente alla CIPA.

<sup>41</sup> Non ha partecipato all’Indagine 2009.

<sup>42</sup> Coinvolta tramite Dexia Crediop, aderente alla CIPA.

La classificazione dimensionale è stata effettuata sulla base del valore dichiarato per il “Totale attivo” al 31.12.2010).

### Tabella 7 Classificazione dimensionale dei gruppi

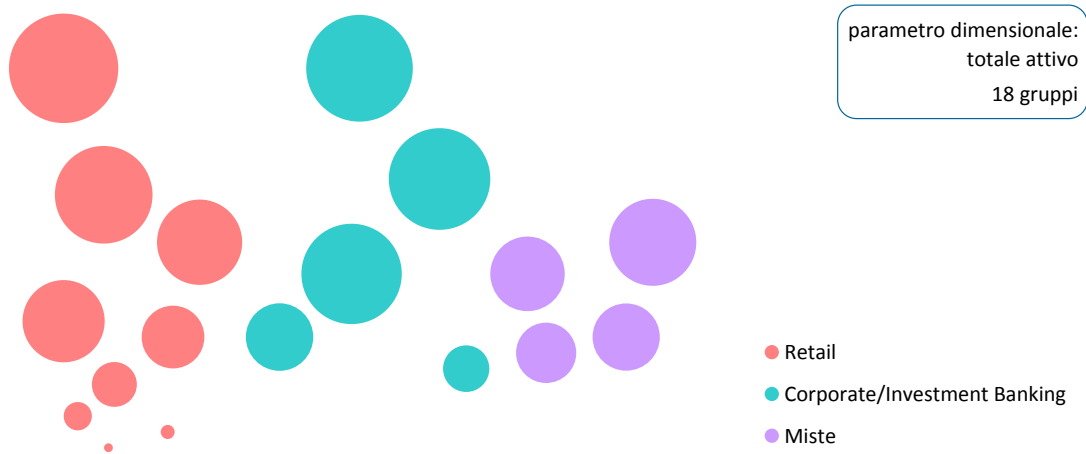
8 gruppi Principali (totale attivo superiore a 1.000 miliardi di €)
BNP Paribas
Deutsche Bank AG
Barclays Bank plc
Crédit Agricole Group
The Royal Bank of Scotland
Banco Santander
Société Générale SA
UBS
5 gruppi Grandi (totale attivo compreso tra 1.000 e 500 miliardi di €)
UniCredit Group
Credit Suisse
Commerzbank AG
Intesa Sanpaolo
Rabobank
5 gruppi Altri (totale attivo inferiore a 500 miliardi di €)
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA
Dexia Credit Local SA
Banco Popolare
Veneto Banca Holding
Gruppo Banca Sella

Un’ulteriore classificazione è stata effettuata, come per l’indagine 2009, in base alla tipologia di attività prevalente dichiarata dai gruppi bancari interpellati. A tal fine è stata inserita nel questionario un’apposita domanda volta a valutare l’incidenza percentuale, sull’operatività complessiva dei gruppi, dei seguenti settori: *Retail Banking*, *Corporate/Investment Banking*, *Private Banking* e altro<sup>43</sup>.

<sup>43</sup> La classificazione per tipologia di attività si basa sui valori percentuali dichiarati nell’apposita domanda del questionario. I gruppi che hanno dichiarato, in una delle attività individuate, percentuali superiori al 50% vengono classificati nella classe di gruppi che svolgono in prevalenza quel tipo di attività; percentuali inferiori o uguali al 50%, in ognuna delle attività, assegnano il gruppo a una classe operativa definita Mista. Nessuno dei gruppi rispondenti ha dichiarato percentuali di *Private Banking* superiori al 50%, pertanto tale classe non è stata presa in considerazione.

Un quadro di sintesi della composizione dei gruppi partecipanti all'indagine, rappresentati in base alla propria dimensione operativa (totale attivo) e alla tipologia prevalente di operatività, è rappresentato nella Figura 54.

**Figura 54 Campione dei gruppi per dimensione e tipologia operativa prevalente**



## Le tecnologie rilevate nell'indagine

### Contactless

Tecnologie che permettono l'interazione di due o più entità senza contatto fisico, per esempio per applicazioni di riconoscimento. Sono strumenti *contactless* la tecnologia RFID (*Radio Frequency Identification*) o la più recente NFC (*Near Field Communication*).

### Applicazioni mobile

Applicazioni in grado di essere eseguite su terminali mobili di dimensioni ridotte, dai quali l'utente può effettuare operazioni originariamente eseguibili esclusivamente da PC (es. cellulari, *smartphone*, palmari e PDA).

### Business intelligence

Insieme di processi aziendali e tecnologie per raccogliere e analizzare informazioni strategiche, trasformando dati e informazioni in "conoscenza". Generalmente le informazioni vengono raccolte e analizzate per indirizzare le decisioni direzionali (*Decision support systems*) nelle aree di *business* e per il controllo di gestione.

### VoIP

Tecnologia che rende possibile effettuare una conversazione telefonica sfruttando una connessione Internet o un'altra rete dedicata che utilizza il protocollo IP.

### Green IT

Criteri ambientali per la valutazione e la selezione di apparecchiature e di servizi IT, che prendono in esame l'impatto delle apparecchiature e dei servizi IT sull'ambiente durante tutto il loro ciclo di vita, considerando anche il consumo energetico diretto e indiretto (energia primaria e necessità di condizionamento) e la riciclabilità dei componenti.

### Sistemi di riconoscimento biometrico

Sistemi in grado di identificare una persona tramite il riconoscimento di una o più caratteristiche biologiche e comportamentali.

### Applicazioni web 2.0

Il termine web 2.0 indica il recente sviluppo di strumenti software in grado di rendere più interattiva la fruizione del web e la comunicazione fra fornitori di servizi e utenti. Nel questionario "Web 2.0" identifica un approccio interattivo nell'uso della connessione con la banca a fini operativi o informativi.

### Cloud computing

Il *Cloud computing* è un paradigma di fornitura di servizi elaborativi in cui applicazioni, piattaforme o risorse fisiche sono disponibili in rete. L'utente finale non conosce la collocazione fisica e la configurazione del sistema che eroga i servizi di elaborazione, storage, accesso ai dati, ecc. I tre principali modelli di *cloud computing* sono Infrastructure as a Service, Platform as a Service e Software as a Service.

### Web conferencing

Sistema di videoconferenza veicolato su rete Internet tramite software installato sul terminale dei partecipanti oppure tramite un'applicazione web, con funzioni aggiuntive quali la presentazione di slides, proiezioni di video, votazioni tra i partecipanti, web tour, ecc.

### Applicazioni in logica Service Oriented (SOA)

Le tecnologie Service Oriented enfatizzano l'esposizione di specifiche funzionalità tramite interfacce standardizzate per utilizzare le singole applicazioni come componenti dei processi interni o di *business* e soddisfare le richieste degli utenti in modo integrato e trasparente.

## Standard e best practice di sicurezza IT rilevati nell'indagine

### SOC Report

I *Service Organizations Control Report* sono rapporti interni di controllo sui servizi forniti da una "organizzazione di servizi" e forniscono importanti informazioni necessarie per definire e affrontare i rischi associati all'*outsourcing* di servizi (fonte: [www.aicpa.org](http://www.aicpa.org)).

### OWASP

L'*Open Web Application Security Project* è una comunità aperta dedicata ad abilitare le aziende a progettare, sviluppare e usare applicazioni affidabili. Questi progetti coprono molti aspetti della sicurezza delle applicazioni con documenti, strumenti, ambienti didattici, linee guida, *checklist* ecc. per supportare l'organizzazione nel miglioramento della capacità di produrre codice sicuro (fonte: [www.owasp.org](http://www.owasp.org)).

### BS7799

Questo standard è una guida al supporto dei requisiti ISO 27001 nel contesto del ciclo della gestione del rischio di un *Information Security Management system* (ISMS), che include *risk (re)assessment*, *decision making*, controllo e aggiornamento dei profili di rischio, indicazioni sulla *corporate governance*, *compliance* con altri standard e regolamenti (fonte: [www.bsigroup.com](http://www.bsigroup.com)).

### ISO 27005

Lo standard ISO/IEC 27005:2008 fornisce linee guida per l'*information security risk management* ed è stato progettato per supportare le specifiche ISO/IEC 27001 e gestire i rischi dell'*information security* (fonte: [www.iso.org](http://www.iso.org)).

### COBIT

È un *framework* di unificazione che integra i principali standard globali quali ITIL, CMMI e ISO 17799 con l'obiettivo di gestire le problematiche di controllo dell'IT nella prospettiva del *business* (fonte: [www.isaca.org](http://www.isaca.org)).

### ISO 27001

Lo standard ISO/IEC 27001:2005 (per brevità indicato nel testo come ISO 27001) specifica i requisiti per implementare, operare e controllare un sistema di gestione della sicurezza IT nel contesto dei rischi del *business*. Specifica i requisiti per l'implementazione di controlli di sicurezza personalizzati ed è progettato per assicurare una scelta adeguata e proporzionata dei presidi di sicurezza che proteggono gli *asset* informativi, fornendo elementi di valutazione e fiducia nel sistema (fonte: [www.iso.org](http://www.iso.org)).

### ISO 27002

Lo standard ISO/IEC 27002:2005 (per brevità indicato nel testo come ISO 27002) definisce linee guida e principi generali per implementare e mantenere la gestione della sicurezza nell'organizzazione. Contiene *best practice* di obiettivi di presidio e i presidi per sviluppare gli standard organizzativi interni di sicurezza e pratiche di *security management* e costruisce confidenza nelle attività inter-organizzative (fonte: [www.iso.org](http://www.iso.org)).

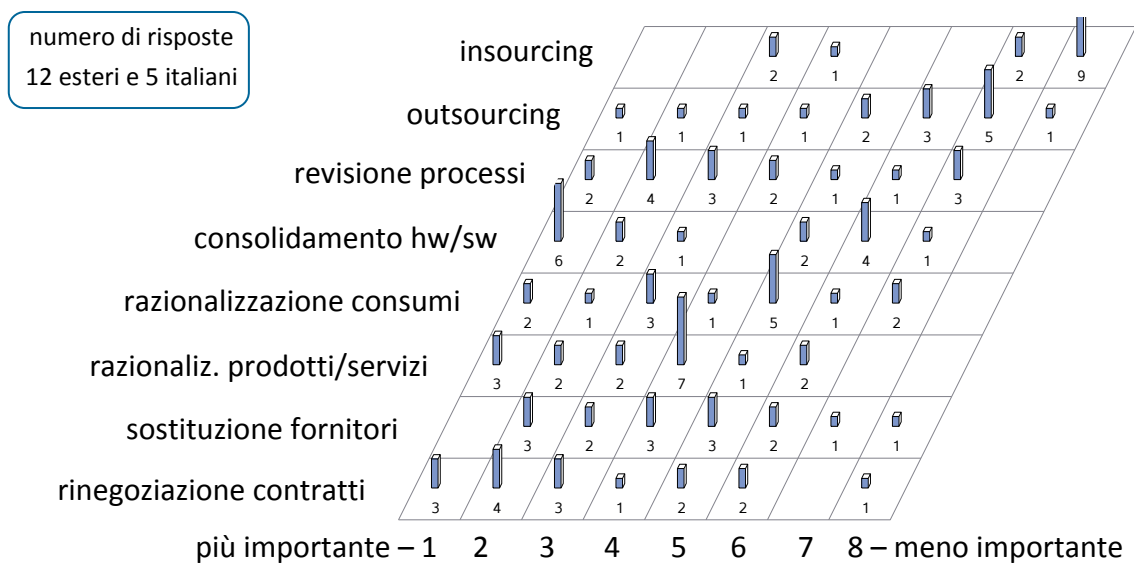
### PCI/DSS

Lo standard PCI/DSS (*Payment Card Industry Data Security Standard*) si applica a tutte le entità che conservano, elaborano e/o trasmettono dati di titolari di carte. Copre le componenti di sistema (tecniche e operative) che sono incluse o connesse ai dati del titolare e ha l'obiettivo di proteggere tali dati (fonte: [www.pcisecuritystandards.org](http://www.pcisecuritystandards.org)).

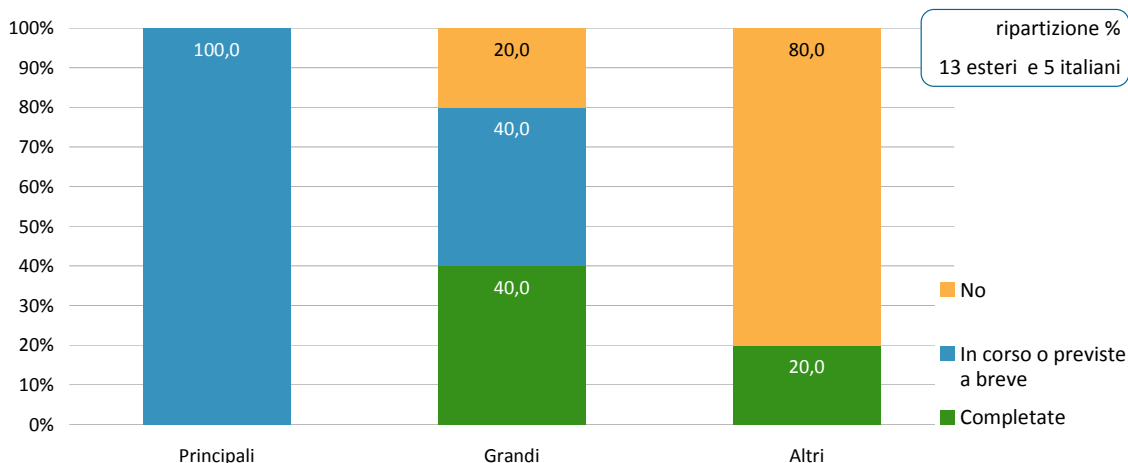
### Best practice

In generale, le *best practice* sono delle linee guida, tecniche o organizzative, che hanno dimostrato il loro valore in progetti reali e perciò sono accettate da grandi comunità di utenti pur non essendo giunte allo stato di standard. Talvolta sono supportate da organizzazioni ufficiali che ne curano la composizione e le promuovono verso gli utenti, come nel caso nel NIST (*National Institute of Standards and Technology*) o del SANS Institute (*SysAdmin, Audit, Network, Security*).

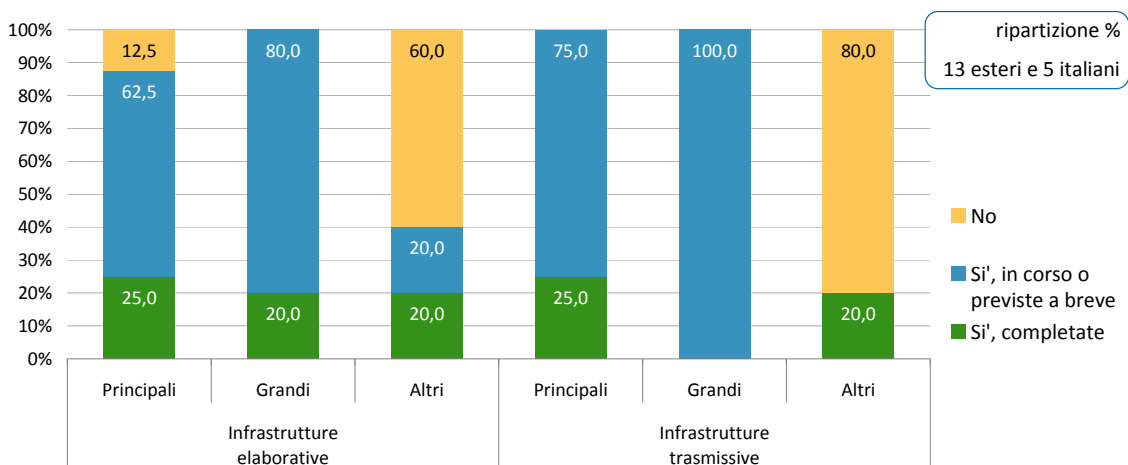
**Figura 55 Azioni intraprese per ottenere risparmi di costo IT**



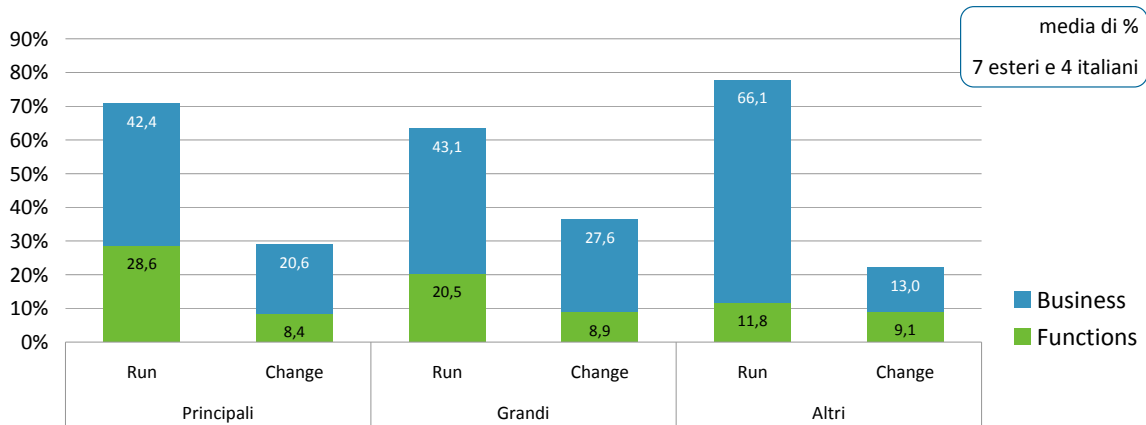
**Figura 56 Integrazione cross-border del sistema informatico per classe dimensionale**



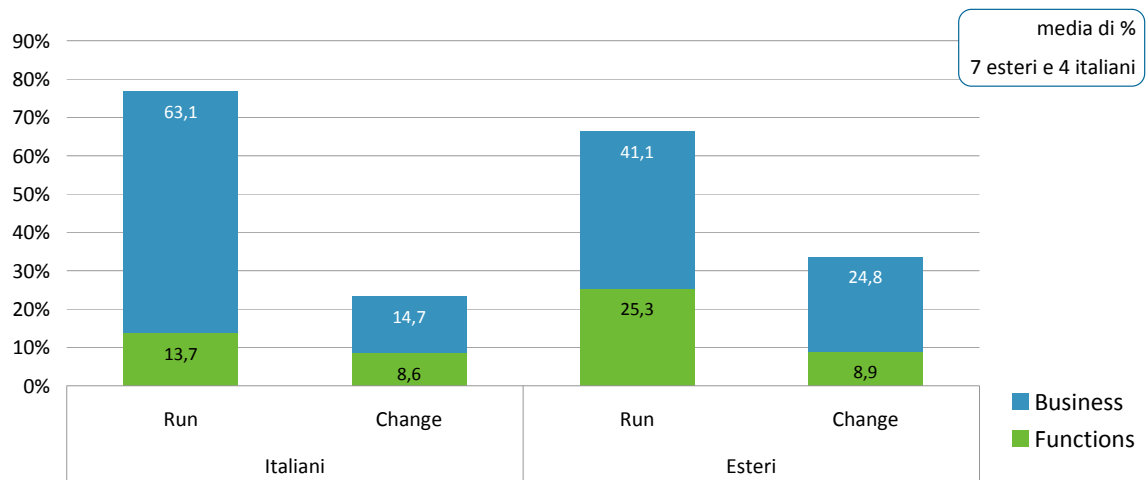
**Figura 57 Integrazione e ottimizzazione delle infrastrutture per classe dimensionale**



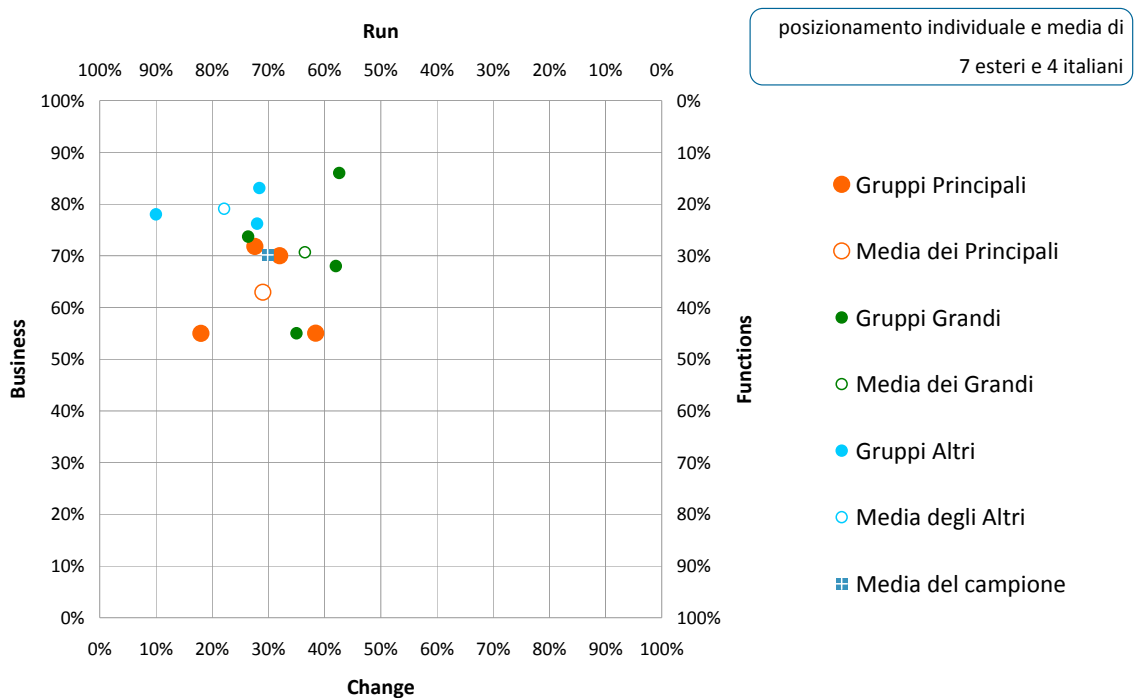
**Figura 58 Il cash-out per il funzionamento corrente e il cambiamento (per dimensione)**



**Figura 59 Il cash out per il funzionamento corrente e il cambiamento (per nazionalità)**

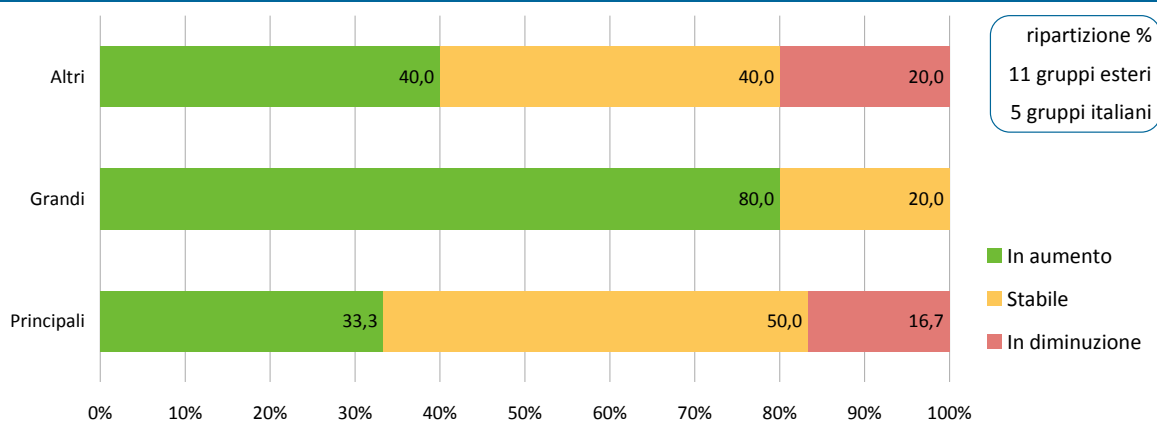


**Figura 60 Il cash out per il funzionamento corrente e il cambiamento (individuale)**

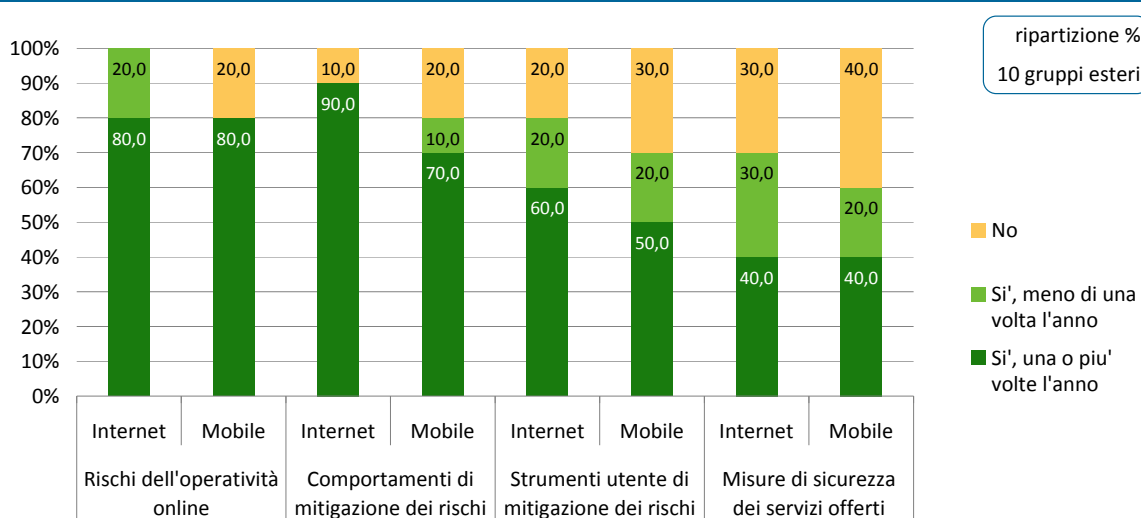




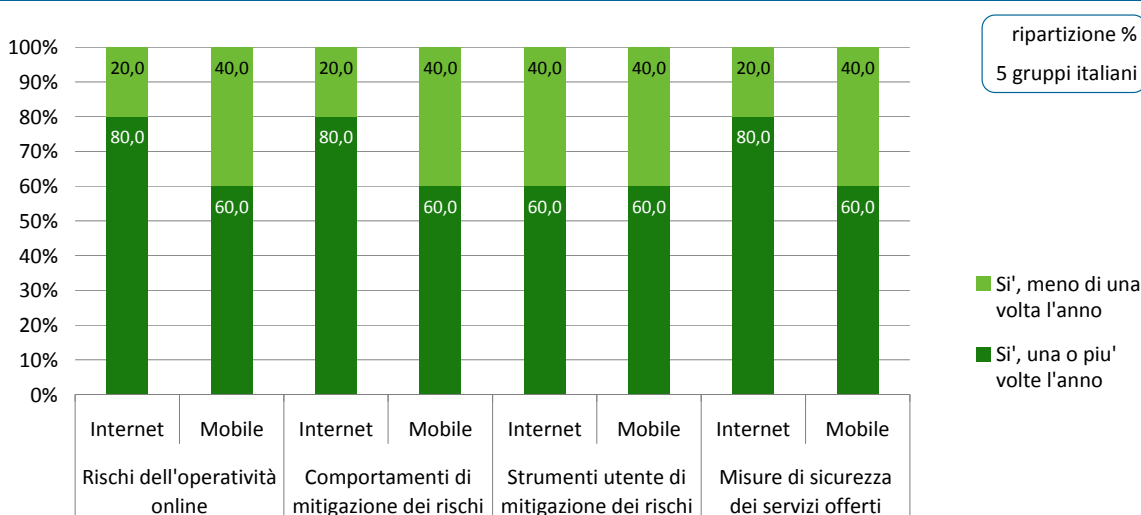
**Figura 61 Trend previsto per la spesa in innovazione tecnologica (per dimensione)**



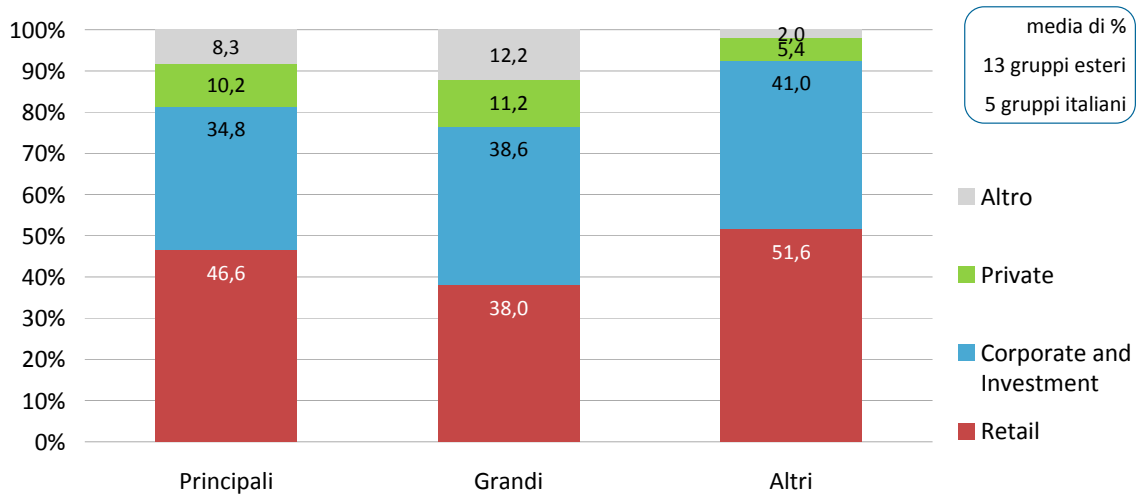
**Figura 62 Iniziative di mitigazione dei rischi da servizi telematici: gruppi esteri**



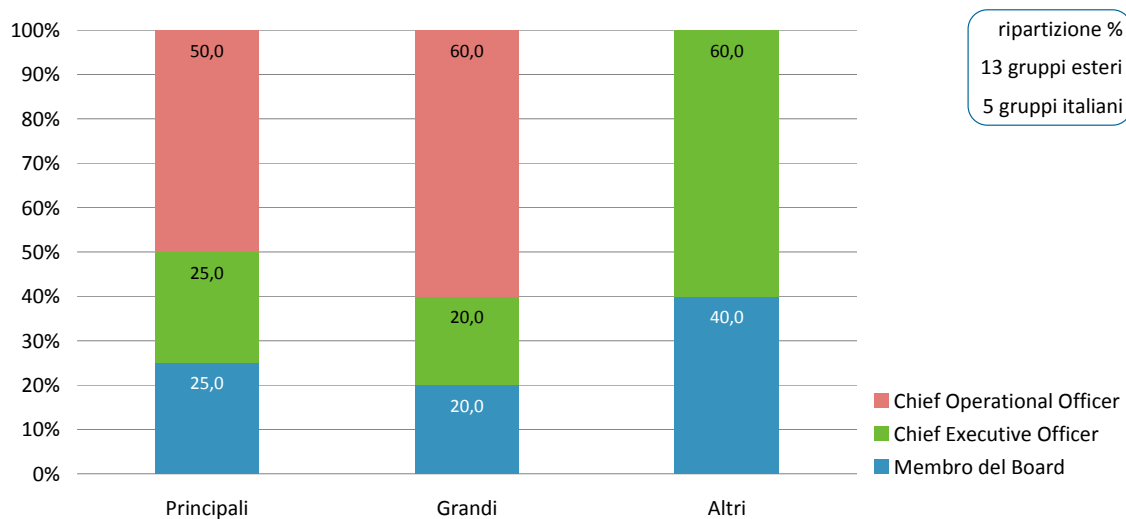
**Figura 63 Iniziative di mitigazione dei rischi da servizi telematici: gruppi italiani**



**Figura 64 Attività bancaria per classe dimensionale**



**Figura 65 Ripartizione alla quale risponde il CIO per classe dimensionale**





Stampato presso la  
Divisione Editoria e stampa  
della Banca d'Italia