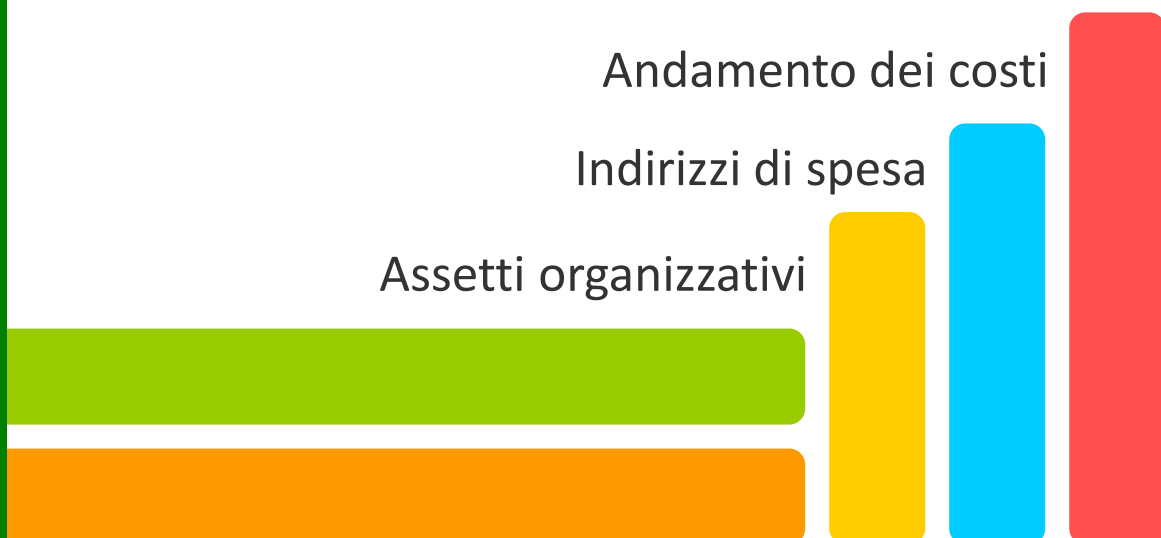


## Rilevazione sull'IT nel settore bancario italiano

Profili economici e organizzativi

Esercizio 2023



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

---

Profili economici e organizzativi  
Esercizio 2023

Rif. RILECO-2023 – 07

CIPA, 2024

**Indirizzo**

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

**Telefono**

+39 06 4792 6803

**Email**

segcipa@cipa.it

**Sito Web**

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

Questo documento è disponibile sul sito internet della CIPA.

Stampa a cura della Divisione Editoria e stampa della Banca d'Italia.

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

Le analisi presentate si basano su dati forniti da banche e gruppi bancari sotto la propria responsabilità.

Infografiche: © Canva tramite Canva.com.

*Coordinamento del gruppo  
interbancario*

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



*Membri del gruppo interbancario  
(ordine per codice ABI e alfabetico)*

**Banca d'Italia – CIPA** Katia Boria  
Fabrizio Crocetti  
Daniela D'Amicis  
Matteo Elia  
Sonia Guida  
Paola Paparo  
Domenico Petrucciani  
**ABI Lab** Giulio Murri  
Marco Rotoloni  
**Banca Nazionale del Lavoro** Lucia Boeri  
Virginia Casella  
Carlo Cotroneo  
**Monte dei Paschi di Siena** Sabrina Ghilardi  
Anna Osello  
Andrea Pagni  
**UniCredit** Adolfo Nori  
Sabrina Scanu  
Mirko Serra  
**Credito Emiliano – CREDEM** Sara Giroldi  
**Mediolanum** Alessio Cuppari  
Milena Gobbi  
Matteo Guarneri  
Michele Valente  
**Intesa Sanpaolo** Michela Bulla  
Enrico Bolognini  
Emilia Giorgio  
Rosario Ilardo  
Antonio Melina  
**Deutsche Bank** Daniele Colombo  
Tullio Giussani  
**Sella** Roberto Mosca Balma  
**illimity Bank** Giuseppe Torrisi  
**Banco di Desio e della Brianza** Luca Dettori  
**Cassa Centrale Banca** Federico Andreatta  
Maria De Gennaro  
Mauro Tramacere  
**Banco BPM** Francesca Aiello  
Gianpiero Gasparre  
**Banca Agricola Pop. di Ragusa** Sergio Digrandi  
Lucia Truppia  
Serena Vaturi  
**Banca Pop. Pugliese** Giuseppe Nicola Miggiano  
**BPER Banca** Massimiliano Baga  
Benedetta Govi  
Alessandra Ravera  
Adelaide Aurora Tomasi  
Michele Vetturi  
**Banca Pop. di Sondrio** Anna Fumasoni  
Stefano Garancini

	Elisa Guglielmana
	Marco Tempra
<b>Banca Pop. dell'Alto Adige</b>	Philip Weissensteiner
<b>Cassa di Risparmio di Asti</b>	Paolo Cerrato
	Marco Stroppiana
	Stefano Vaccaneo
<b>Crédit Agricole Italia</b>	Daniele Andrisani
	Ersilia Nijole Atorino
	Carmine De Bellis
	Anselmo Ruta
<b>La Cassa di Ravenna</b>	Alessandro Cela
<b>ICCREA Banca</b>	Marco Esposito
	Luca Gioielli
	Marco Giulianis
<b>Mediobanca</b>	Alessandro Campanini
	Gaetano Di Luca
<b>Banca Passadore</b>	Maurizio Ceragno
	Enrico Gelli

---

# Presentazione

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

La Rilevazione si articola in due distinte indagini pubblicate separatamente.

La prima, a cui si riferisce il presente rapporto, è dedicata all’esame dei profili economici e organizzativi dell’IT e analizza l’andamento e la ripartizione dei costi e degli investimenti IT, le principali finalità della spesa informatica, l’assetto organizzativo e le modalità di sourcing, le iniziative di innovazione tecnologica, la composizione e la formazione del personale IT. Questa edizione affronta, per la prima volta, il tema della possibile introduzione di un euro digitale, rilevando l’impegno delle banche nella partecipazione, a livello nazionale ed europeo, ai lavori per la definizione di standard e policy e analizzando gli impatti futuri previsti a livello organizzativo ed economico.

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

I rapporti delle indagini sono pubblicati sul sito internet della CIPA ([www.cipa.it](http://www.cipa.it)).

La Presidenza della CIPA esprime apprezzamento per il contributo fornito dai gruppi bancari e dalle banche partecipanti alla Rilevazione e ringrazia i componenti del gruppo di lavoro che ha condotto l’indagine e redatto il presente rapporto.

IL PRESIDENTE DELLA CIPA  
(Banca d’Italia)

Giuseppe Zingrillo

LA VICEPRESIDENTE DELLA CIPA  
(ABI)

Rita Camporeale



---

# Indice

<b>Sintesi</b> .....	<b>1</b>
<b>Evoluzione del settore bancario italiano</b> .....	<b>7</b>
<b>Campione e note metodologiche</b> .....	<b>9</b>
Campione dei gruppi bancari .....	9
Campione delle banche .....	11
Note metodologiche .....	12
Rilevazione dei costi IT .....	13
Fattori produttivi e aree tematiche.....	14
<b>Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici</b> .....	<b>15</b>
1.1 Andamento dei costi IT .....	15
1.1.1 Total Cost of Ownership (TCO) .....	15
1.1.2 Costi di integrazione .....	21
1.2 TCO e cash out IT per aree tematiche .....	22
1.3 TCO per fattori produttivi .....	25
1.4 TCO e cash out per la Sicurezza IT .....	28
1.5 Cash out IT per aree funzionali e processi.....	30
1.6 Cash out IT per run/change .....	33
1.7 Cash out IT per il public cloud.....	35
1.8 Cash out IT per la compliance.....	36
1.9 Cash out IT per l'open banking .....	39
1.10 Investimenti IT .....	40
1.11 Indicatori economici .....	44
<b>Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi</b> .....	<b>53</b>
2.1 Sourcing IT .....	53
2.1.1 Modelli di sourcing .....	53
2.1.2 Modalità di sourcing IT per aree tematiche.....	55
2.2 Offerta di servizi IT a terzi.....	56
2.3 Cloud computing.....	57
2.4 FinTech.....	62
2.5 Green IT .....	64
2.6 Euro digitale .....	66
2.7 Open banking.....	67
2.8 Innovazione tecnologica .....	68
2.9 Personale IT .....	70
2.9.1 Caratterizzazione della compagine .....	70
2.9.2 Allocazione degli FTE.....	76
2.9.3 Competenze tecniche e formazione .....	78
2.10 Lavoro da remoto .....	82
2.11 Postazioni di lavoro (PDL) .....	83
<b>Capitolo 3. Banche</b> .....	<b>87</b>
3.1 Profili economici .....	87
3.1.1 Indicatori economici .....	94
3.2 Profili organizzativi .....	96
<b>Appendice</b> .....	<b>99</b>
<b>Indice delle figure</b> .....	<b>137</b>
<b>Indice delle tabelle</b> .....	<b>141</b>



# IL QUESTIONARIO



## I RISPONDENTI



**22** GRUPPI BANCARI  
92% del totale attivo dei gruppi

**30** BANCHE  
63% dei fondi intermediati del settore bancario

L'indagine riguarda il  
perimetro nazionale



# I DATI DEI 22 GRUPPI BANCARI

€6,0 mld



COSTI IT (TCO)

€2,1 mld



INVESTIMENTI IT di cui

- €1,8 mld per software
- €256 mln per hardware

€362 mln



CASH OUT SICUREZZA IT

249.888

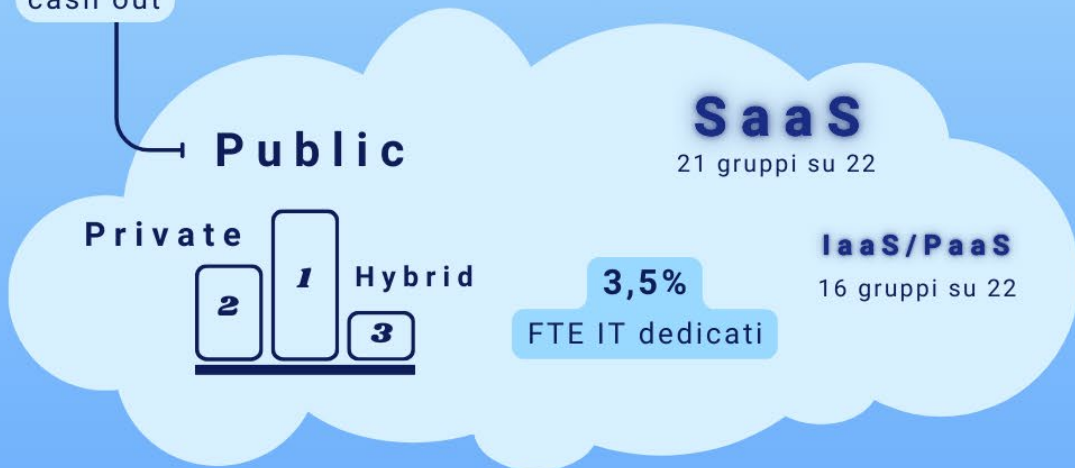


DIPENDENTI

di cui 12.416 nell'IT

## CLOUD COMPUTING

€ 245 mln  
cash out



## € DIGITALE

Analisi della  
normativa UE



Modelli di  
distribuzione



Definizione  
di policy



Standard  
e schemi

Governance  
e privacy





L'insieme dei partecipanti alla "Rilevazione sull'IT nel settore bancario italiano – Profili economici e organizzativi – Esercizio 2023" è costituito da 22 gruppi bancari e 30 banche, di cui due non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli partecipanti.

## Gruppi bancari

I gruppi partecipanti rappresentano complessivamente il 92% dell'insieme dei gruppi bancari italiani in termini di totale attivo e sono classificati dimensionalmente in sei gruppi Principali, nove Medi e sette Piccoli. Operativamente, la maggior parte di essi svolge in prevalenza attività di tipo retail, che in media costituisce il 65,4% dell'attività complessiva.

**TCO** Nel 2023, il Total Cost of Ownership - TCO (spese correnti più ammortamenti) complessivamente sostenuto per il comparto IT dai 22 gruppi bancari partecipanti è stato pari a 6.014 milioni di euro.

Analizzandone l'andamento su un campione costante di 16 gruppi, l'esercizio 2022 aveva registrato un arresto del precedente trend di crescita dei costi IT, mostrando un calo (-0,2%) per la prima volta dopo diversi anni. Questa riduzione è da ricondurre all'eccezionale picco dei costi di integrazione riscontrato nell'esercizio 2021, tornati successivamente a livelli ordinari. L'esercizio 2023 conferma lo stesso valore del 2022. Per il 2024 è previsto un incremento del TCO del 4,3%.

Considerando il TCO al netto dei costi di integrazione, sostenuti a seguito di operazioni di fusione/incorporazione con altre entità, nel 2023 si osserva una crescita dello 0,7% rispetto all'esercizio precedente e un incremento del 4,4% per la previsione 2024.

Sono tre i gruppi bancari che hanno sostenuto nel 2023 costi IT di integrazione. Questi riguardano principalmente il comparto delle applicazioni e, in valore assoluto, scendono ulteriormente rispetto agli anni precedenti, attestandosi a 113 milioni di euro.

Nel 2023 il TCO è aumentato per circa i tre quarti dei gruppi e nella maggior parte dei casi l'incremento è dovuto all'avvio di nuovi progetti, al rincaro di prodotti, servizi e consumi IT e all'aumento dell'operatività, mentre il fattore che maggiormente contribuisce alla riduzione dei costi è legato ad azioni di risparmio.

La ripartizione del TCO per aree tematiche conferma che la maggior parte dei costi IT si concentra nello sviluppo e la manutenzione delle Applicazioni (48%) e nel Data center (23,7%). In quest'ultima area prevalgono i costi per la Server farm (55%) rispetto al Mainframe (45%).

La ripartizione del TCO per fattori produttivi evidenzia che i Servizi da terzi assorbono oltre la metà dei costi IT (54,7%); la restante quota è prevalentemente ripartita tra Software (22,3%), Personale interno (12,7%) e Hardware (8%). Nel 2023 si osserva una riduzione della quota dei Servizi da terzi, che interrompe il trend crescente degli ultimi anni.

**Cash out IT** Il cash out IT (spese correnti più investimenti) dei 22 gruppi ammonta nel complesso a 6.395 milioni di euro. Ripartendo le quote per aree funzionali, la porzione principale è impiegata nei processi dell'area Operations (42,6%); seguono i processi di supporto (27,4%), i processi di marketing, commerciali e customer service (16,2%) e quelli di governo (13,9%). Il 64,9% del cash out IT è impegnato per la gestione corrente (run) e la restante

quota è dedicata al cambiamento (change). Analizzata per classi dimensionali, la quota del cash out IT dedicata al change aumenta al crescere della dimensione.

La Sicurezza informatica assorbe in media il 4,83% del cash out IT. Tale percentuale è comprensiva di una quota stimata (0,69%), segnalata da quei gruppi che riscontrano difficoltà a scorporare nel dettaglio questi costi. Il trend di spesa per la Sicurezza IT è da anni costantemente in aumento, sia in percentuale che in valore assoluto.

La quota di cash out IT destinata a servizi in public cloud è in decisa crescita, arrivando nel 2023 al 4% del totale; a livello dimensionale, i gruppi Piccoli segnalano le percentuali maggiori, mediamente il 4,5%. Oltre i tre quarti dei gruppi prevedono un aumento delle spese per il public cloud nel biennio 2024-2025.

Le iniziative informatiche dedicate alla compliance assorbono in media il 10% del cash out IT, in crescita rispetto all'esercizio precedente. Le maggiori percentuali di tale spesa sono destinate agli adeguamenti per la vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA/ESMA, per la normativa dei mercati finanziari, per quella sui servizi di pagamento e sull'antiriciclaggio/usura/falsificazione.

**Investimenti IT** Gli investimenti IT, che nel 2023 in totale ammontano a 2.092 milioni di euro, si concentrano soprattutto nell'area delle Applicazioni (68%), seguita dai Sistemi periferici (17,9%) e dal Data center (7,2%). In tutte le aree tematiche le spese correnti prevalgono sugli investimenti IT. Il 70,8% degli investimenti interessa il Software e il 23,7% l'Hardware. Per il 2024 i gruppi prevedono un aumento del 10,4% dell'ammontare complessivo degli investimenti IT rispetto a quello dichiarato nel 2023.

**Indicatori economici** Il capitolo sui profili economici fornisce una molteplicità di indicatori, calcolati rapportando tra loro le principali grandezze di conto economico e operative dei gruppi bancari. Tali indicatori sono presentati in serie storiche su tre anni, a campione costante, per classi dimensionali e per modelli di sourcing IT. Nel triennio 2021-2023, tra i principali indicatori, si registra un incremento continuativo del rapporto tra costi IT e totale attivo, tra cash out IT e numero di dipendenti, tra utile netto d'esercizio e costi IT, tra costi IT e numero dei rapporti di impieghi e depositi. Sono viceversa interessati da una progressiva riduzione i rapporti tra costi IT e risultato di gestione e tra costi operativi e margine di intermediazione.

**Sourcing IT** L'analisi sui profili organizzativi evidenzia che sette gruppi mantengono internamente il governo delle infrastrutture e delle applicazioni, identificandosi nel modello Insourcing, sette si collocano nel modello Facility management – che vede la gestione diretta delle applicazioni e l'affido a terze parti delle infrastrutture del Data center – e otto in Outsourcing. I gruppi Principali sono prevalentemente in Insourcing, tra i Medi prevale il Facility management, mentre i gruppi Piccoli si orientano in larga parte verso una gestione dell'IT affidata all'esterno. Nella maggior parte dei casi il fornitore esterno è un vendor IT.

I gruppi curano all'interno soprattutto le attività di sviluppo e gestione dei servizi informatici nell'area dei Sistemi decentrati e dotazioni individuali. POS, Reti dati e Fonia e ATM/chioschi sono invece gli ambiti le cui attività informatiche sono in prevalenza delegate all'esterno.

Otto gruppi si pongono come provider di servizi IT, rivolgendosi a entità esterne al gruppo bancario (altre banche o gruppi, assicurazioni, altri soggetti), offrendo soprattutto servizi di gestione del Data center, delle reti dati, della fonia e della Sicurezza IT.

**Cloud computing** Nell'ambito del cloud computing, emerge nel complesso una prevalenza del modello pubblico, adottato più frequentemente per servizi e infrastrutture caratterizzati da minore criticità, mentre per il core banking e le infrastrutture critiche prevale il cloud privato. Il ricorso al SaaS è segnalato da 21 gruppi e, di questi, 16 utilizzano anche i modelli IaaS/PaaS. A livello di aree e servizi applicativi, il cloud pubblico è adottato in

prevalenza nell'ambito delle applicazioni infrastrutturali quali posta elettronica, UC & collaboration e office automation. I servizi di Operations vedono il ricorso a soluzioni cloud per circa un quarto del campione, soprattutto per il modello privato. Viene segnalato un grado di capacità negoziale prevalentemente medio-basso nei confronti dei Cloud Service Provider (CSP). I CSP segnalati dai gruppi sono oltre 20 e, tra questi, la frequenza maggiore riguarda gli hyperscaler. I gruppi impiegano a vario titolo nel cloud (governance, centro di competenza, infrastruttura, sviluppo, gestione, ecc.) mediamente il 3,5% degli FTE IT complessivi.

**FinTech** Nel 2023 tutti i gruppi partecipanti collaborano con aziende operanti nel FinTech. I servizi di pagamento, di personal financial management e account aggregation sono gli ambiti più interessati, sui quali è attivo oltre il 70% dei gruppi. Tra le tecnologie in uso emergono l'Intelligenza Artificiale e l'open API. I maggiori investimenti IT in questo ambito riguardano soprattutto i servizi di pagamento, il credito e la gestione della regolamentazione.

**Green IT** Dal punto di vista della sostenibilità ambientale in ambito informatico, oltre la metà dei gruppi rispondenti ha già adottato misure green quali l'acquisto di energia rinnovabile certificata per il proprio Data center, il rinnovo di hardware in uso con altro più efficiente e la sensibilizzazione del personale all'uso sostenibile delle risorse IT. Un'attenzione crescente è dedicata allo studio/valutazione di misure tese a ridurre i consumi energetici correlati all'esecuzione del software, sia nello sviluppo che nella selezione di pacchetti esistenti.

**Euro digitale** A novembre 2023, al termine della fase istruttoria, la Banca Centrale Europea ha dato avvio alla fase preparatoria del progetto sull'euro digitale. La Rilevazione affronta per la prima volta il tema, sondando l'impegno dedicato dai gruppi alla partecipazione ai lavori in ambito europeo e nazionale. Tra gli ambiti più segnalati attualmente, emerge l'analisi delle proposte normative dell'Unione Europea e la partecipazione a comitati nazionali per la definizione di policy. Nel triennio 2025-2027 è previsto un sensibile aumento del numero di gruppi che saranno impegnati nella definizione dei modelli di distribuzione. Sempre in prospettiva, crescerà la partecipazione ai lavori dell'Eurosistema e ai gruppi europei per la definizione di standard e schemi.

**Open banking** La realizzazione di servizi di business a valore aggiunto in ambito open banking interessa soprattutto i servizi di account aggregation e di pagamento P2P. Nel biennio 2024-2025 è previsto un incremento del ricorso all'open banking, in particolare per i servizi finanziari su assistenti virtuali e per l'open API marketplace.

**Innovazione tecnologica** Nel 2023 i processi bancari più interessati da innovazione tecnologica sono quelli delle aree di business, di gestione dei sistemi informativi e delle telecomunicazioni, di gestione del rischio e determinazione del patrimonio di vigilanza e di gestione della sicurezza. Si innova principalmente con la finalità di migliorare i prodotti e i servizi esistenti. L'introduzione di nuovi prodotti e servizi riguarda in particolare i processi di credito, incassi e pagamenti, della gestione dei canali di contatto con la clientela e della gestione della sicurezza. L'innovazione finalizzata all'aumento dell'efficienza interessa soprattutto la gestione dei sistemi informativi e delle telecomunicazioni, delle risorse umane e il customer service.

Tutte le aree tematiche risultano impattate da iniziative di innovazione rilevanti, in particolare Server farm, Sicurezza IT e Sviluppo e manutenzione evolutiva. Nel biennio 2024-2025 molte iniziative riguarderanno le Reti dati e fonia fissa, gli ATM e i chioschi e lo Sviluppo e la manutenzione evolutiva.

**Personale** Sull'intero campione dei 22 gruppi, i 12.416 dipendenti IT rappresentano in media il 5,1% dell'intera compagine, parametro lievemente in crescita negli ultimi anni. I valori più bassi sono relativi ai gruppi Piccoli (3,8%), in virtù del loro maggior ricorso all'esternalizzazione delle attività informatiche.

Tra il personale IT la fascia d'età più numerosa è quella tra i 50 e i 59 anni; la maggior parte degli informatici appartengono al livello dei quadri-direttivi (55,1%) e gli uomini sono in netta maggioranza rispetto alle donne, che rappresentano il 29% dell'intera compagine IT. La presenza femminile nell'IT diminuisce al salire nell'inquadramento, mentre aumenta gradualmente per le fasce via via più giovani. Nei gruppi Piccoli, che hanno il personale IT più giovane rispetto alle altre classi dimensionali, oltre la metà degli informatici ha meno di 40 anni. I gruppi Principali hanno invece la quota femminile maggiore.

Il 58,6% degli FTE sono allocati nell'area delle Applicazioni, il 19,8% nelle funzioni trasversali, seguono il Data center (9,8%), la Sicurezza IT (6,4%) e quote residuali per i sistemi periferici e trasmissivi.

**Competenze IT e formazione** In merito alla formazione tecnica del personale IT, mediando i valori dichiarati da 15 gruppi aventi almeno 30 dipendenti IT, il 66,6% dei dipendenti IT ha partecipato nel 2023 a iniziative di formazione tecnica a pagamento, seguendo in media 3,8 giornate di corsi nell'anno, per i quali i gruppi hanno speso mediamente 225 euro per giorno-persona.

Dal punto di vista delle competenze dichiarate dai gruppi, ai profili informatici più tradizionali sono associati livelli medio-alti, che scendono considerevolmente per i nuovi ambiti tecnologici quali quantum computing, DLT e IoT. Per il biennio 2024-2025 è avvertita l'esigenza di rafforzare il livello di competenza in tutti gli ambiti/profili IT, in particolare per AI & data science e cloud management.

Per rafforzare le competenze informatiche del gruppo, si riscontra una maggiore propensione a formare il proprio personale piuttosto che ad assumere o ricorrere a risorse esterne. L'assunzione è più frequente per le funzioni di governance, mentre il ricorso a personale esterno prevale in alcuni nuovi ambiti tecnologici: IoT, DLT e quantum computing.

**Lavoro da remoto** L'alternanza della modalità di lavoro da remoto da parte dei dipendenti rispetto al lavoro in presenza è prassi consolidata per 20 gruppi su 21, con formule e approcci anche molto differenti da gruppo a gruppo. Per la maggior parte di essi la percentuale di giornate lavorate da remoto rispetto a quelle complessive è maggiore per il personale informatico in confronto a quella degli altri dipendenti. Tale percentuale, in media pari al 32% per i dipendenti IT, scende infatti al 14% per il resto della compagine.

**Postazioni di lavoro** Dai dati segnalati da 21 gruppi bancari emerge un rapporto tra il numero di postazioni di lavoro (PdL) standard e il numero di dipendenti pari in media a 1,3. L'80,6% delle PdL è di proprietà e il 19,4% è presa in locazione. Sulla totalità, il 65,2% sono dispositivi portatili, il 30,4% postazioni fisse e il 4,4% virtualizzate. Prosegue anche nell'ultimo triennio il trend in aumento della quota dei dispositivi portatili.

## Banche

Le 30 banche partecipanti all'indagine, analizzate individualmente senza altre componenti di gruppo, rappresentano il 62,5% del settore in termini di fondi intermediati.

Mediamente il 53,1% del TCO viene assorbito dalle Applicazioni e il 22,9% dal Data center; seguono Sistemi periferici (10,6%), Sistemi trasmissivi (5,8%) e Sicurezza IT (3,8%). Analizzando il TCO per fattori produttivi, in media la quota preponderante di esso risulta destinata a Servizi da terzi (66,1%).

Il 64,6% degli investimenti informatici effettuati nel 2023 risulta destinato al Software e il 30,6% all'Hardware. L'ammontare complessivo di quelli previsti per il 2024 cresce del 9,4% rispetto all'esercizio 2023.

Con riferimento all'operatività bancaria, il retail banking rappresenta l'attività prevalente (54%), seguono il corporate and investment banking e il private banking. Circa i tre quarti delle banche rispondenti svolgono più attività, mentre le altre operano all'interno di un unico comparto.

Il modello prevalente per il sourcing dell'IT è l'Outsourcing: il 63% delle banche affida a uno o più fornitori la gestione del Data center e delle Applicazioni. Un quinto delle banche adotta il modello Insourcing, gestendo internamente le risorse IT e il 17% si basa su un modello misto, affida cioè all'esterno le infrastrutture del Data center e cura internamente la gestione delle Applicazioni (Facility management).

Circa il 20% delle banche detiene la proprietà e cura sviluppo/evoluzione e manutenzione correttiva/gestione corrente del Data center, circa il 40% ricorre a fornitori interni al gruppo bancario e una pari quota si affida all'esterno.

Con riferimento alle Applicazioni, il 30% delle banche cura direttamente sia lo sviluppo che la gestione, un terzo si affida a componenti del gruppo bancario, mentre la restante quota ricorre a soggetti esterni, prevalentemente vendor IT (27%).

Con riferimento alla compagine, in media il rapporto tra personale IT e totale dei dipendenti delle banche è pari al 5%.





---

# Evoluzione del settore bancario italiano<sup>1</sup>

Nonostante il rallentamento dell'economia, la redditività delle banche nel 2023 è ulteriormente migliorata, soprattutto per la forte espansione del margine di interesse.

I prestiti alla clientela si sono ridotti del 3,3%, in particolare quelli alle imprese sono diminuiti del 4% e quelli alle famiglie dello 0,5%. L'ammontare di titoli pubblici detenuti dagli intermediari creditizi si è ampliato. Il flusso di nuovi crediti deteriorati in rapporto a quelli *in bonis* è lievemente aumentato all'1,1%, mantenendosi comunque su livelli molto bassi. Nel complesso la qualità degli attivi detenuti dalle banche è rimasta pressoché invariata, grazie anche alla riduzione dei crediti deteriorati, realizzata attraverso operazioni di cessione. Nel 2023 il rapporto tra l'ammontare dei crediti deteriorati e il totale dei prestiti al netto delle rettifiche è rimasto stabile all'1,4%.

La redditività delle banche nel 2023 è stata ampiamente positiva. Il rendimento annualizzato del capitale e delle riserve (ROE) delle banche italiane, al netto delle componenti straordinarie di reddito, è salito al 12,3% (dall'8,7% nel 2022) mentre il rendimento degli attivi (ROA) è cresciuto dallo 0,67% all'1,03%. Il miglioramento della redditività è quasi interamente imputabile all'ampliamento del margine di interesse, cresciuto di oltre un terzo. Al rialzo degli interessi attivi hanno contribuito anche le maggiori cedole sui titoli di debito detenuti dalle banche, in particolare quelle sui titoli di Stato.

Le commissioni sono rimaste pressoché stabili. Il margine di intermediazione si è ampliato del 16,5%. I costi operativi, in rialzo del 2,9%, hanno risentito soprattutto dell'incremento delle spese per il personale (3,6%). Il rapporto tra i costi operativi e il margine di intermediazione (cost-income ratio) è sceso dal 63,1% al 55,7%.

Il processo di trasformazione digitale del settore finanziario italiano prosegue con maggiori investimenti in tecnologie innovative. La diffusione dei canali digitali favorisce l'accesso ai servizi finanziari da parte delle famiglie, anche a fronte del calo del numero degli sportelli bancari. Alla fine del 2023 quasi il 60% delle banche offriva prestiti alle famiglie attraverso canali digitali (preventivi, richieste e/o sottoscrizioni dei prestiti) prevalentemente sotto forma di credito al consumo.

L'accresciuta consapevolezza dei rischi climatici da parte degli intermediari si è riflessa nella definizione di obiettivi di decarbonizzazione che per la maggior parte delle banche riguardano le attività operative e il portafoglio prestiti. Quasi il 30% degli intermediari ha dichiarato di aver stabilito obiettivi strategici di lungo termine di riduzione delle emissioni di gas serra e il 60% intende farlo in futuro.

---

<sup>1</sup> Fonte: Banca d'Italia, Relazione annuale per il 2023.



# Campione e note metodologiche

Hanno partecipato alla “Rilevazione sull’IT nel settore bancario italiano – Profili economici e organizzativi – Esercizio 2023” 22 gruppi bancari e 30 banche, di cui due non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli partecipanti.

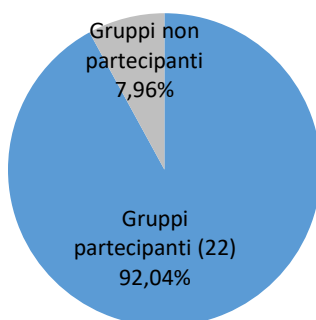
Le analisi contenute nella Rilevazione, salvo diversa indicazione, fanno riferimento al cosiddetto **perimetro CIPA**<sup>2</sup>.

Per la Rilevazione vengono utilizzati due campioni: uno riferito ai gruppi bancari (Capp. 1 e 2) e uno relativo alle banche (Cap. 3).

## Campione dei gruppi bancari

I 22 gruppi partecipanti rappresentano il 92,04% dell’insieme dei gruppi bancari italiani in termini di totale attivo<sup>3</sup> (Figura 1).

**Figura 1 - Rappresentatività dei gruppi bancari partecipanti per totale attivo**



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

La classificazione per dimensione operativa si basa sul totale attivo del gruppo, comprensivo di tutte le sue componenti (bancarie e non bancarie) soggette a normativa prudenziale, segnalato nella matrice di vigilanza consolidata. Secondo questo criterio, il campione per l’esercizio 2023 viene suddiviso<sup>4</sup> in sei gruppi Principali, nove gruppi Medi e sette gruppi Piccoli (Tabella 1).

<sup>2</sup> Il perimetro CIPA riguarda la realtà nazionale delle banche e dei gruppi, per questi ultimi limitatamente alle componenti bancarie e alle società strumentali, IT e non IT, che operano a supporto dell’attività bancaria.

<sup>3</sup> Il totale attivo considerato al 31 dicembre dell’esercizio in esame fa riferimento al gruppo bancario, comprensivo di tutte le sue componenti, bancarie e non bancarie, soggette a normativa prudenziale (es. banche, società strumentali, società finanziarie, SIM, filiali estere) secondo le segnalazioni di vigilanza consolidata.

<sup>4</sup> Le classi dimensionali dei gruppi sono definite come segue (i gruppi Medi non vengono suddivisi in Medi A e B per ragioni di numerosità):

- Principali           totale attivo > 120 miliardi di euro;
- Medi                 totale attivo >20 miliardi e ≤ 120 miliardi;
- Piccoli             totale attivo ≥ 5 miliardi e ≤ 20 miliardi.

**Tabella 1 - Classificazione dei gruppi per dimensione (in ordine di cod. ABI)****6 gruppi Principali**

<b>1030</b>	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
<b>2008</b>	Gruppo UniCredit
<b>3069</b>	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
<b>5034</b>	Gruppo Banco BPM
<b>5387</b>	Gruppo BPER Banca
<b>8000</b>	ICCREA Banca

**9 gruppi Medi**

<b>1005</b>	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
<b>3032</b>	Gruppo Credito Emiliano – CREDEM
<b>3062</b>	Gruppo bancario Mediolanum
<b>3104</b>	Gruppo Deutsche Bank
<b>3311</b>	Gruppo Sella
<b>3599</b>	Cassa Centrale Banca
<b>5696</b>	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
<b>6230</b>	Gruppo bancario Crédit Agricole Italia
<b>10631</b>	Gruppo bancario Mediobanca

**7 gruppi Piccoli**

<b>3395</b>	Gruppo illimity Bank
<b>3440</b>	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
<b>5036</b>	Gruppo bancario Banca Agricola Popolare di Ragusa
<b>5262</b>	Gruppo Banca Popolare Pugliese
<b>5856</b>	Gruppo Banca Popolare dell'Alto Adige
<b>6085</b>	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti
<b>6270</b>	Gruppo La Cassa di Ravenna

La classificazione per modello di sourcing IT si basa sulle indicazioni fornite dalla capogruppo sulla modalità prevalente di gestione delle infrastrutture e delle applicazioni del gruppo<sup>5</sup>. Secondo questo criterio il campione per l'esercizio 2023 risulta composto da sette gruppi in Insourcing, sette in Facility Management e otto in Outsourcing (Tabella 2).

**Tabella 2 - Classificazione dei gruppi per modello di sourcing IT****7 gruppi in Insourcing**

<b>1030</b>	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
<b>3069</b>	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
<b>3311</b>	Gruppo Sella
<b>3599</b>	Cassa Centrale Banca
<b>5034</b>	Gruppo Banco BPM
<b>5387</b>	Gruppo BPER Banca
<b>8000</b>	ICCREA Banca

**7 gruppi in Facility Management**

<b>1005</b>	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
<b>2008</b>	Gruppo UniCredit
<b>3032</b>	Gruppo Credito Emiliano – CREDEM
<b>3395</b>	Gruppo illimity Bank
<b>5696</b>	Gruppo Banca Popolare di Sondrio

<sup>5</sup> L'assetto è indipendente dall'eventuale ricorso a forme di outsourcing selettivo per singole iniziative o ambiti.

**6230** Gruppo bancario Crédit Agricole Italia

**10631** Gruppo bancario Mediobanca

### 8 gruppi in Outsourcing

**3062** Gruppo bancario Mediolanum

**3104** Gruppo Deutsche Bank

**3440** Gruppo Banco di Desio e della Brianza

**5036** Gruppo bancario Banca Agricola Popolare di Ragusa

**5262** Gruppo Banca Popolare Pugliese

**5856** Gruppo Banca Popolare dell'Alto Adige

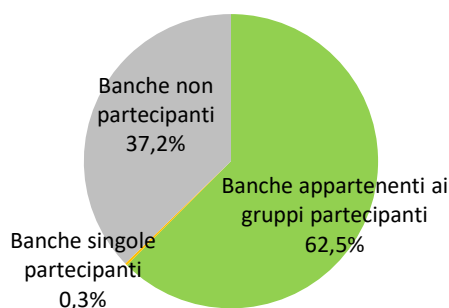
**6085** Gruppo Cassa di Risparmio di Asti

**6270** Gruppo La Cassa di Ravenna

## Campione delle banche

Le banche società per azioni e popolari partecipanti alla Rilevazione rappresentano il 62,8% del settore bancario italiano in termini di fondi intermediati<sup>6</sup> (Figura 2).

**Figura 2 - Rappresentatività delle banche partecipanti per fondi intermediati**



In Appendice è riportata la rappresentatività delle banche partecipanti rispetto all'intero settore bancario, in termini di numero di sportelli e dipendenti, con riferimento al perimetro nazionale (Figura 113).

Le banche sono classificate secondo la dimensione operativa, prendendo a riferimento i fondi intermediati presenti in matrice di vigilanza, e il tipo di attività.

Secondo questi criteri le banche vengono suddivise nelle classi: Maggiori (7), Grandi (5), Medie (4), Piccole A (4), Piccole B (6) e Particolare operatività (4), che comprende banche operanti nel Private Banking (3) e nel Corporate and Investment Banking (1) (Tabella 3). Nella classe Particolare operatività confluiscono banche con strutture organizzative e operative molto diversificate, indipendentemente dal parametro dimensionale.

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

### 7 banche Maggiori

**1005** Banca Nazionale del Lavoro

**1030** Banca Monte dei Paschi di Siena

**2008** UniCredit

**3069** Intesa Sanpaolo

**5034** Banco BPM

<sup>6</sup> I fondi intermediati (totale dell'attivo di bilancio delle banche al netto delle spese e perdite e delle partite in sospeso) si riferiscono alla media aritmetica su tredici mesi: l'anno di riferimento più il mese di dicembre dell'anno precedente.

- 5387 BPER Banca
- 6230 Crédit Agricole Italia

#### 5 banche Grandi

- 3032 Credito Emiliano
- 3062 Banca Mediolanum
- 3104 Deutsche Bank
- 5696 Banca Popolare di Sondrio
- 8000 ICCREA Banca – Istituto Centrale del Credito Cooperativo

#### 4 banche Medie

- 3268 Banca Sella
- 3440 Banco di Desio e della Brianza
- 3599 Cassa Centrale Banca – Credito Cooperativo Italiano
- 6085 Cassa di Risparmio di Asti

#### 4 banche Piccole A

- 3311 Banca Sella Holding
- 3395 illimity Bank
- 5856 Banca Popolare dell’Alto Adige
- 6270 La Cassa di Ravenna

#### 6 banche Piccole B

- 3102 Banca Aletti
- 3332 Banca Passadore & C.
- 3442 Banca Wise Dialog Bank - Widiba
- 3493 Cassa Centrale Raiffeisen dell’Alto Adige
- 5036 Banca Agricola Popolare di Ragusa
- 5262 Banca Popolare Pugliese

#### 3 banche Particolare operatività - *Private Banking*

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

#### 1 banca Particolare operatività - *Corporate and Investment Banking*

- 10631 Mediobanca – Banca di Credito Finanziario

## Note metodologiche

L’indagine è basata sul questionario per l’esercizio 2023 pubblicato sul sito Internet della CIPA<sup>7</sup>, i cui dati sono acquisiti tramite INFOSTAT, l’infrastruttura di raccolta dati via Internet della Banca d’Italia.

Le analisi riportate nella Rilevazione fanno riferimento, salvo diversa indicazione, al perimetro CIPA<sup>2</sup>.

Ai gruppi e alle banche partecipanti viene fornito un “flusso di ritorno” personalizzato, che consente a ogni istituto di valutare il proprio posizionamento in relazione a molteplici grandezze e indicatori, rispetto sia all’intero campione sia al peer group.

Gli aggregati forniti in medie di percentuali relativi alla ripartizione dei costi IT (es. per aree tematiche e per fattori produttivi) vengono calcolati rapportando le diverse componenti al totale dei costi IT sostenuti da ciascuna banca o gruppo bancario e mediando successivamente i risultati ottenuti. In generale, se non diversamente specificato, nel presente rapporto il termine “media” o “media di %” va inteso come media aritmetica dei valori dei singoli rispondenti. In alcune analisi si

<sup>7</sup> [www.cipa.it/rilevazioni/economiche/2023/QUEST\\_A\\_2023.pdf](http://www.cipa.it/rilevazioni/economiche/2023/QUEST_A_2023.pdf)

fa riferimento alla dicitura “quota %” di una grandezza rispetto al totale: tale quota è determinata dal rapporto tra la somma dei valori di quella grandezza per tutti i rispondenti e il totale.

Per garantire una significativa rappresentazione dei fenomeni, dall’analisi per aree tematiche vengono di norma esclusi i rispondenti che hanno attribuito alla voce “Altri costi IT non classificabili” più del 30% dei propri costi IT.

Il calcolo degli indicatori economici, riferiti alle principali grandezze economiche di gruppo o banca segnalate nel questionario e dedotte dalle rispettive matrici di vigilanza o dai bilanci riclassificati (limitatamente ai gruppi), viene effettuato determinando l’indicatore per ciascun rispondente e calcolando quindi gli indici statistici tra i rispondenti (medie, coefficienti di variazione e mediane).

In alcune analisi, laddove un singolo rispondente può fornire più risposte per uno stesso item, viene riportata l’indicazione “risposte multiple”.

Nel caso di analisi riguardanti un campione troppo esiguo di banche o gruppi in modo tale da consentire di collegare i dati ai soggetti rispondenti, i risultati potrebbero non essere resi disponibili.

Si precisa che nei titoli delle figure e delle tabelle, ove queste si riferiscano a banche e non a gruppi bancari, ciò viene espressamente indicato.

Per completezza informativa, nei grafici che si riferiscono a domande compilabili mediante flag/spunte, l’etichetta riporta sia il numero di gruppi che hanno effettivamente risposto alla domanda, sia il totale dei gruppi cui la domanda è stata somministrata (es. “18 rispondenti su 22”).

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

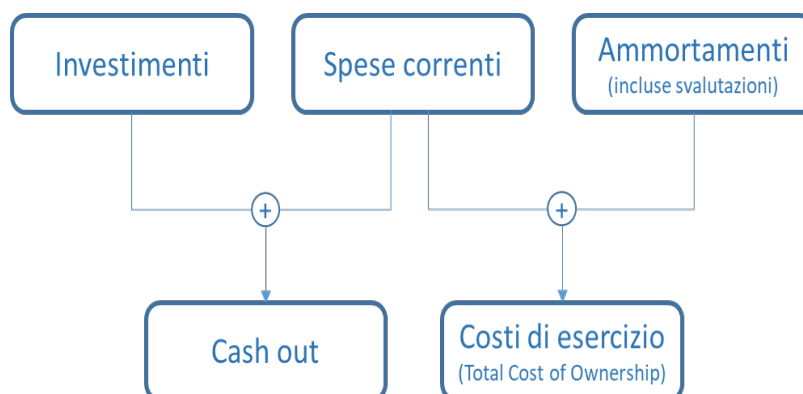
### Rilevazione dei costi IT

La metodologia adottata per l’analisi dei profili economici IT permette di rilevare:

- il totale dei costi di esercizio (Total Cost of Ownership - TCO), al lordo e al netto di eventuali ricavi IT;
- il cash out;
- le spese correnti;
- gli investimenti;
- gli ammortamenti.

Laddove non diversamente specificato, nel presente rapporto l’uso del termine TCO sottintende il valore al lordo di eventuali ricavi IT.

Lo schema seguente illustra i rapporti esistenti tra le grandezze economiche trattate:





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

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

### Fattori produttivi e aree tematiche

I fattori produttivi considerati e i relativi costi sono:

- **Hardware:** TCO per acquisto, noleggio, leasing e manutenzione delle apparecchiature;
- **Software:** costi del software di base, del middleware e del software applicativo in licenza d’uso (rispetto alle edizioni precedenti, da quest’anno i costi relativi alle tipologie di software menzionate sono rilevati congiuntamente);
- **Personale interno:** tutti gli oneri sostenuti per i dipendenti IT (es. competenze, contributi sociali, accantonamenti, formazione IT presso società esterne), anche in ammortamento;
- **Servizi ricevuti da terzi:** costi di Facility Management (software di proprietà dell’istituto gestito dal fornitore sui propri elaboratori), di Outsourcing, di personale esterno e di consulenza professionale;
- **Altri costi IT:** costi IT non riconducibili alle precedenti categorie (es. quelli sostenuti a vario titolo per immobili a uso esclusivo di attività IT, per materiali di consumo, per coperture assicurative sulle apparecchiature e a garanzia delle frodi informatiche).

Le aree tematiche considerate sono:

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

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

La voce “**Sicurezza IT**” comprende tutti i costi di sicurezza informatica relativi ai seguenti ambiti: sicurezza perimetrale, Identity Management, sistemi antifrode, server farm security, end point security, security analytics, code/application security, data security, iniziative di security awareness, partecipazione a comunità di sicurezza/infosharing. Nella voce sono compresi anche i costi connessi con la gestione dei processi di sicurezza (es. gestione degli incidenti di sicurezza, vulnerability e patch management, CERTFin). Non sono invece compresi i costi relativi alla sicurezza fisica né quelli per Business Continuity e Disaster Recovery.

# Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici

## 1.1 Andamento dei costi IT

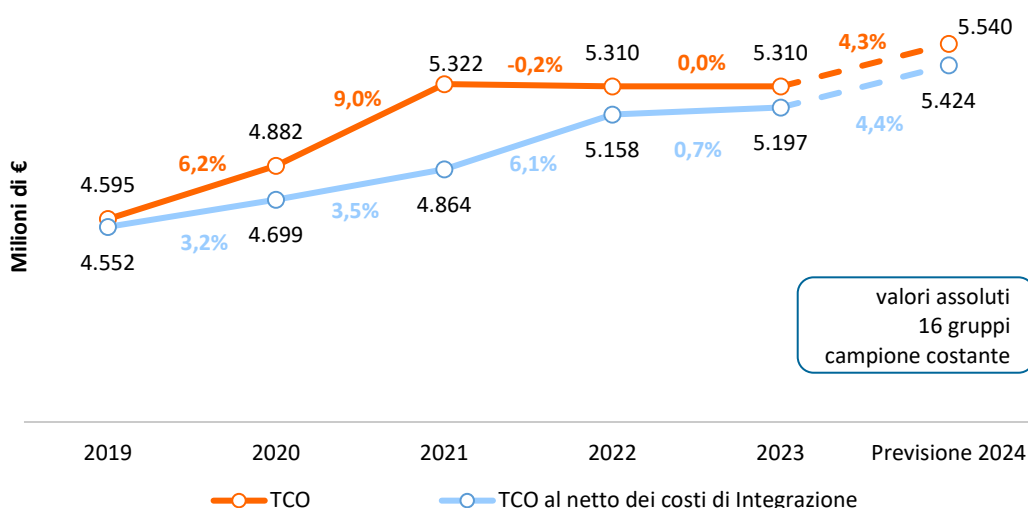
Il presente paragrafo analizza l'andamento complessivo dei costi IT con un focus specifico sui costi di integrazione<sup>8</sup>. Le grandezze economiche IT complessivamente segnalate per l'esercizio 2023 dai 22 gruppi partecipanti alla Rilevazione sono:

- TCO lordo (spese correnti più ammortamenti): 6.014 milioni di euro;
- Cash out (spese correnti più investimenti): 6.395 milioni di euro;
- Spese correnti: 4.302 milioni di euro;
- Investimenti: 2.092 milioni di euro;
- Ammortamenti: 1.712 milioni di euro.

### 1.1.1 Total Cost of Ownership (TCO)

Osservando in Figura 3 l'andamento dei costi su un campione costante di 16 gruppi<sup>9</sup>, si può notare che il TCO complessivo nell'esercizio 2023 coincide con quello registrato nell'esercizio precedente, pari a 5.310 milioni di euro. Il TCO complessivo include i costi di integrazione, che nell'esercizio 2021 risultavano particolarmente elevati. Rispetto all'esercizio 2022, si apprezza una crescita dello 0,7% del TCO al netto dei costi di integrazione, attestandosi nel 2023 a 5.197 milioni di euro. Per il 2024 è prevista una variazione positiva del TCO, sempre a campione costante, con un aumento del 4,3% e del 4,4%, rispettivamente al lordo e al netto dei costi di integrazione.

Figura 3 - TCO: andamento 2019-2023 e previsione



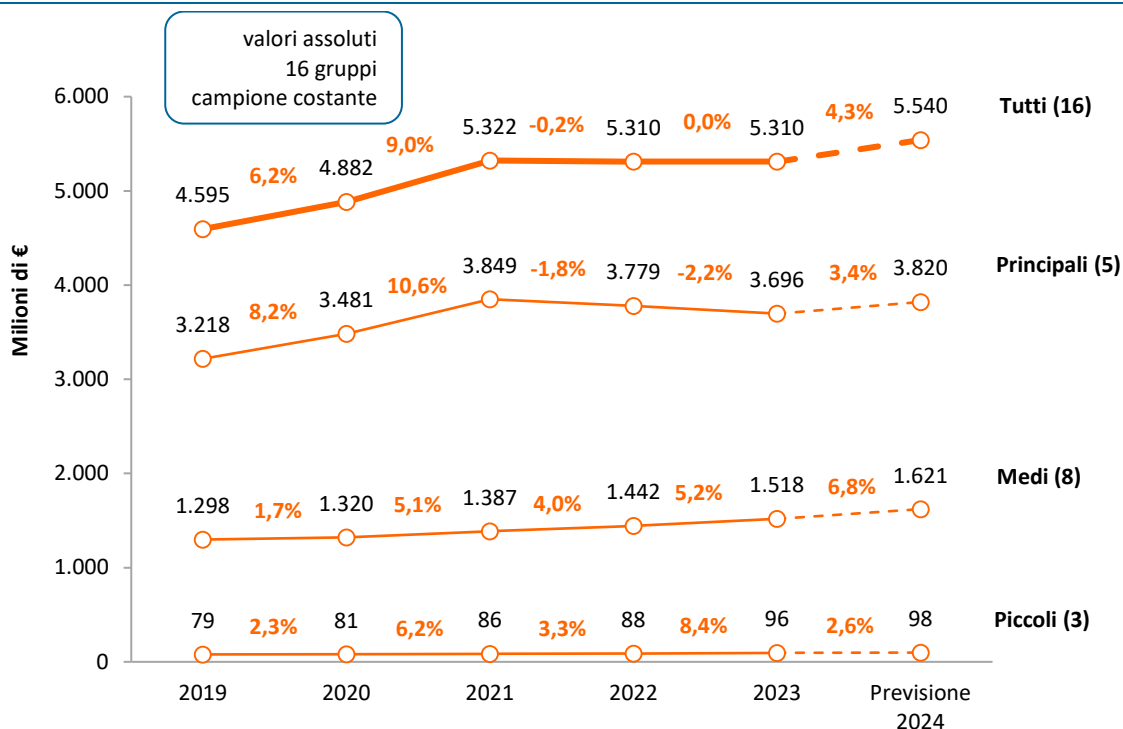
<sup>8</sup> Costi IT sostenuti per esigenze di integrazione/ristrutturazione dei sistemi informativi aziendali connesse con operazioni di integrazione con altre entità (fusioni, acquisizioni, acquisizione di rami d'azienda e/o di sportelli).

<sup>9</sup> Il campione costante coincide con quello della Rilevazione 2022 ed è costituito dai gruppi partecipanti che hanno fornito il TCO per tutti gli anni dal 2019 al 2023.

In Appendice, la Figura 114 confronta il TCO complessivo dell’esercizio 2023 rilevato a consuntivo (linea continua) alla corrispondente previsione fatta l’anno precedente (linea tratteggiata), a campione costante.

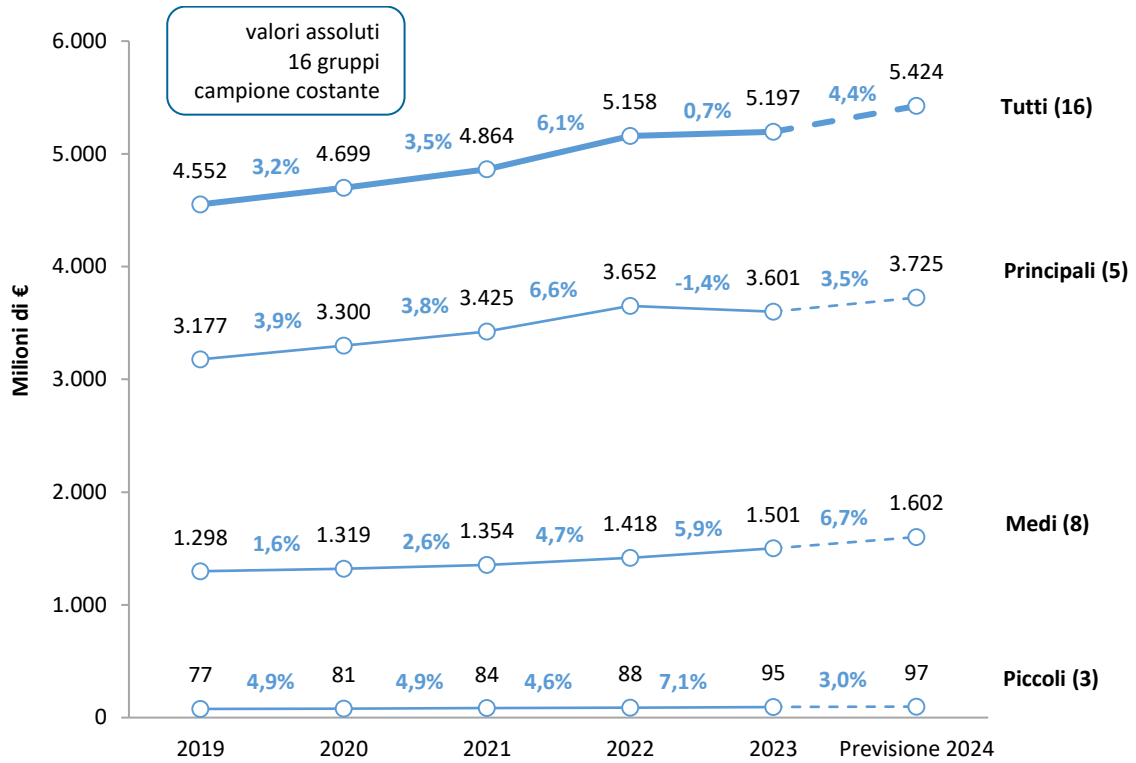
L’andamento a campione costante del TCO per classe dimensionale riportato in Figura 4, per il secondo anno consecutivo evidenzia un calo per i gruppi Principali (-2,2% nell’esercizio 2023), che assorbono oltre i due terzi dei costi totali, mentre i gruppi Medi registrano un incremento del 5,2% e i Piccoli dell’8,4%.

**Figura 4 - TCO per classe dimensionale: andamento 2019-2023 e previsione**



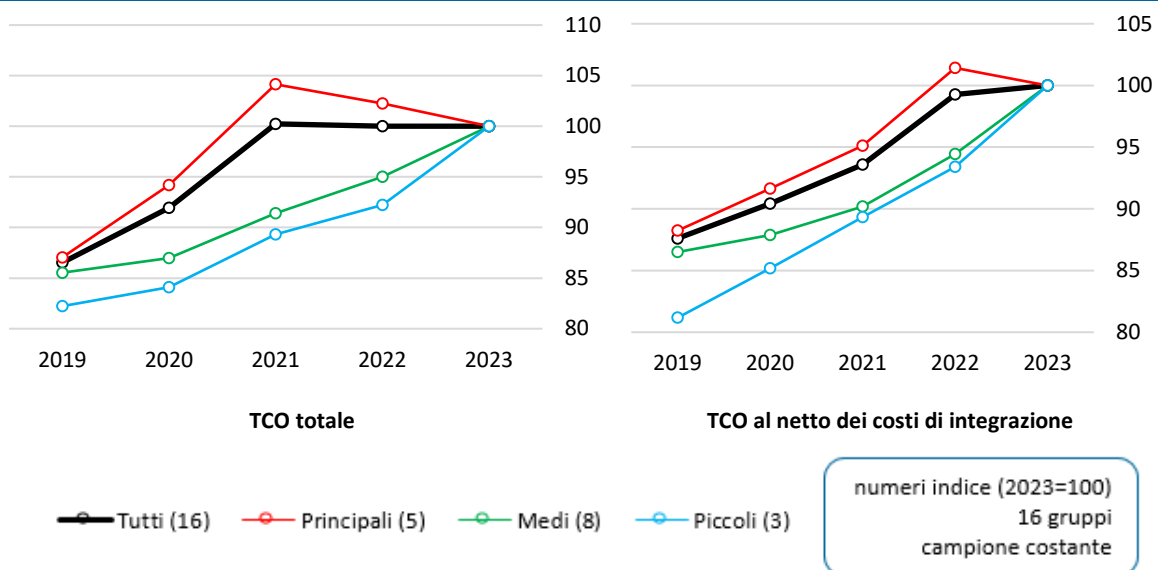
L’analogia analisi, svolta al netto dei costi di integrazione, è mostrata in Figura 5.

**Figura 5 - TCO al netto dei costi di integrazione, per classe dimensionale: andamento 2019-2023 e previsione**



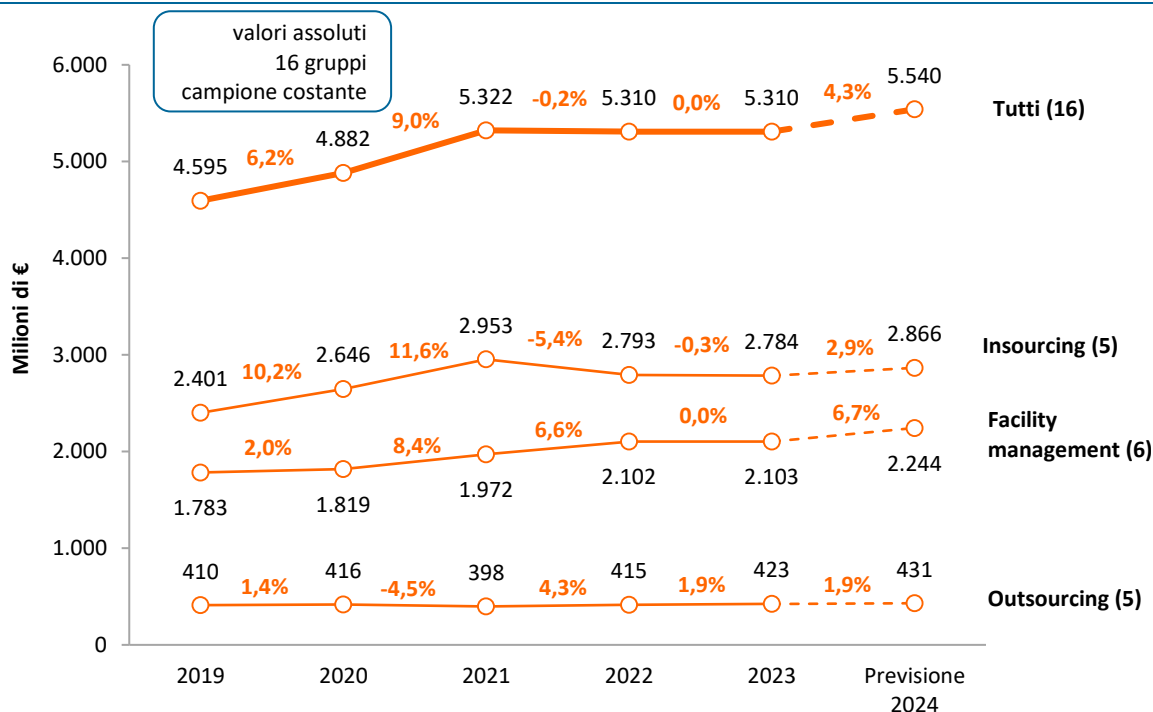
La Figura 6 fornisce un'altra vista dell'andamento del TCO per classe dimensionale, utilizzando i numeri indice con lo stesso campione costante e medesimo periodo di osservazione. L'anno preso a riferimento è il 2023, in cui il TCO è fatto corrispondere al valore 100. I valori degli anni precedenti sono ottenuti come rapporto percentuale tra il relativo TCO e quello dell'anno di riferimento. Si può notare la costante crescita dei costi per le classi Medi e Piccoli, pur con intensità differenti. Per i gruppi Principali, oltre al picco nel 2021 attribuibile ai costi di integrazione, si osserva un picco sul TCO al netto dei costi di integrazione nell'esercizio 2022.

**Figura 6 - TCO per classe dimensionale: numeri indice 2019-2023**

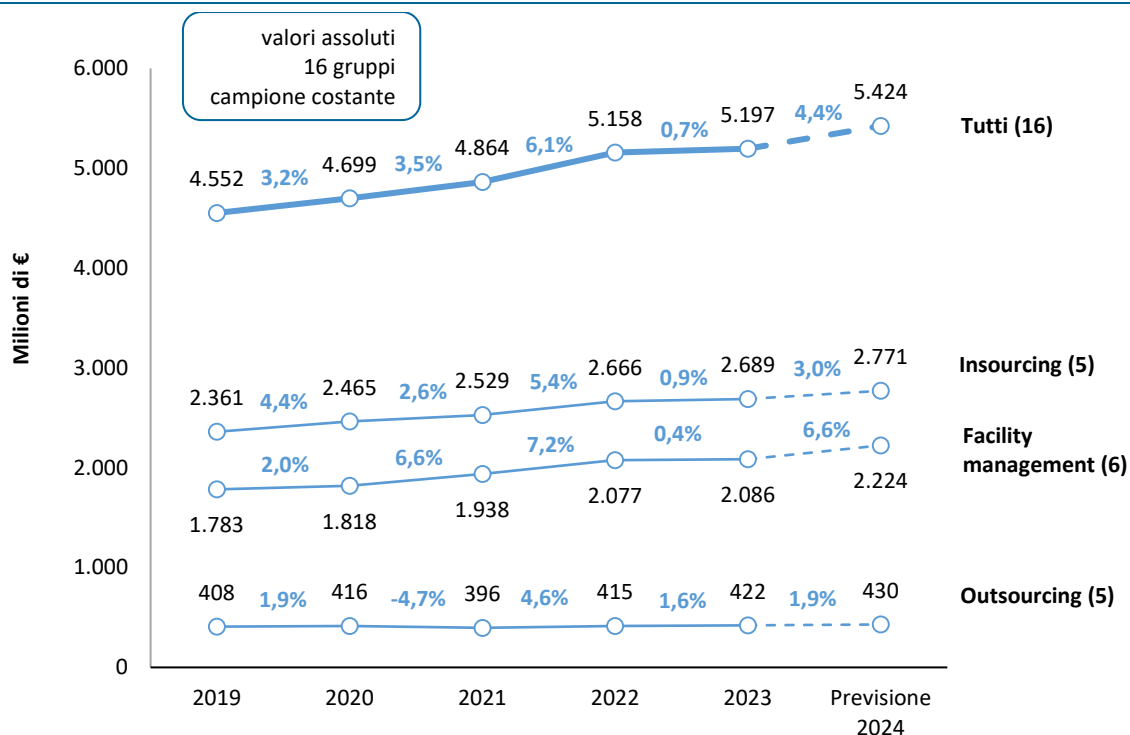


In Figura 7 e Figura 8 sono riportati i risultati delle analoghe analisi dell'andamento del TCO, effettuate a campione costante per lo stesso orizzonte temporale e basate sulla classificazione per modello di sourcing IT.

**Figura 7 - TCO per modello di sourcing: andamento 2019-2023 e previsione**

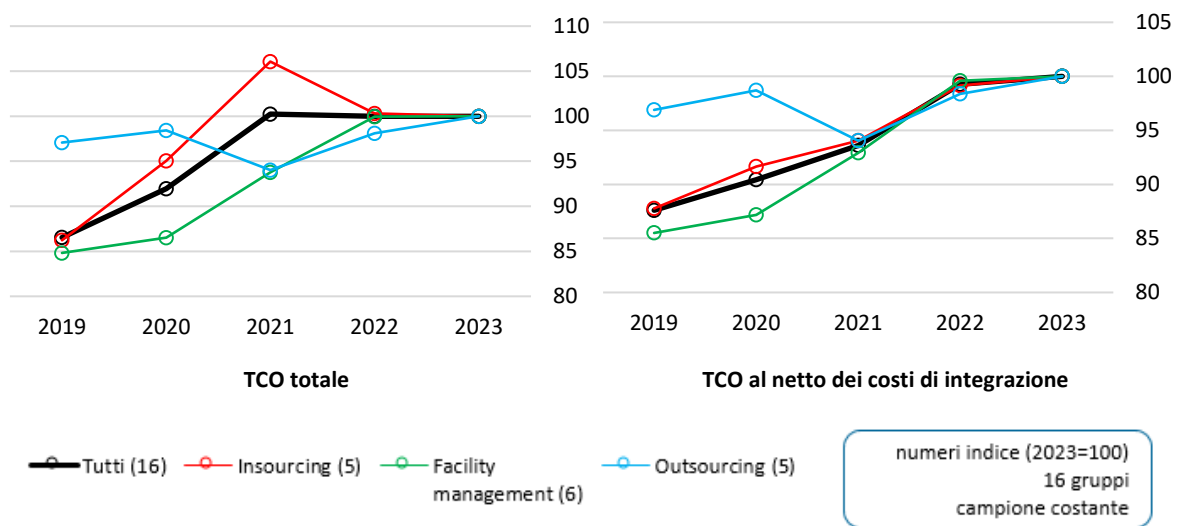


**Figura 8 - TCO senza costi di integrazione, per modello di sourcing: andamento 2019-2023 e previsione**



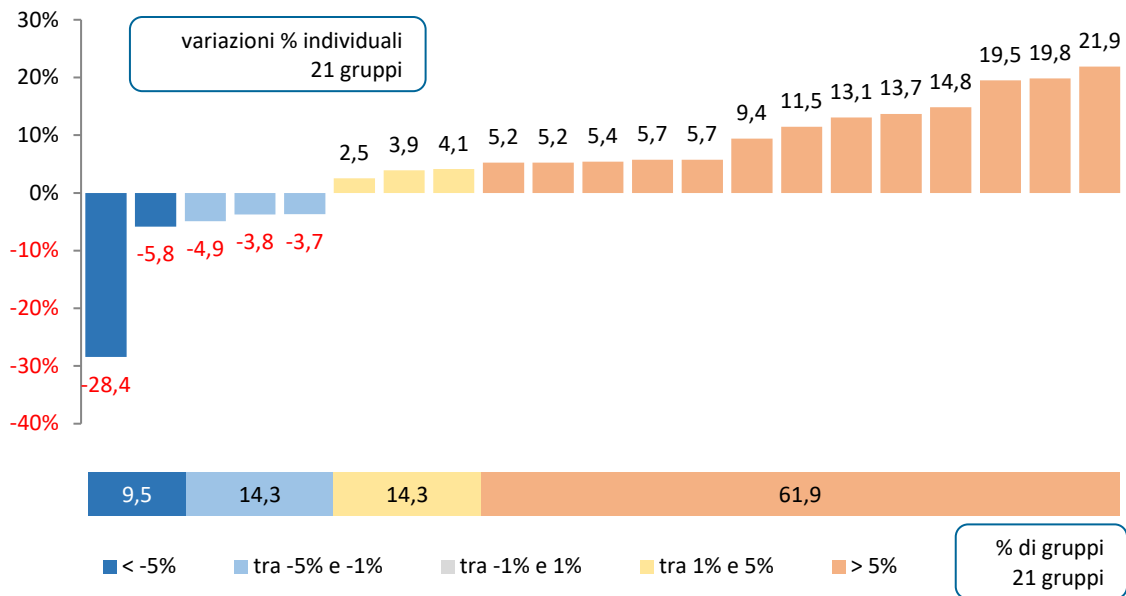
Analogamente all'analisi per classe dimensionale, la Figura 9 illustra, nello stesso quinquennio, l'andamento del TCO per modello di sourcing, rappresentando le variazioni mediante i numeri indice.

**Figura 9 - TCO per modello di sourcing: numeri indice 2019-2023**



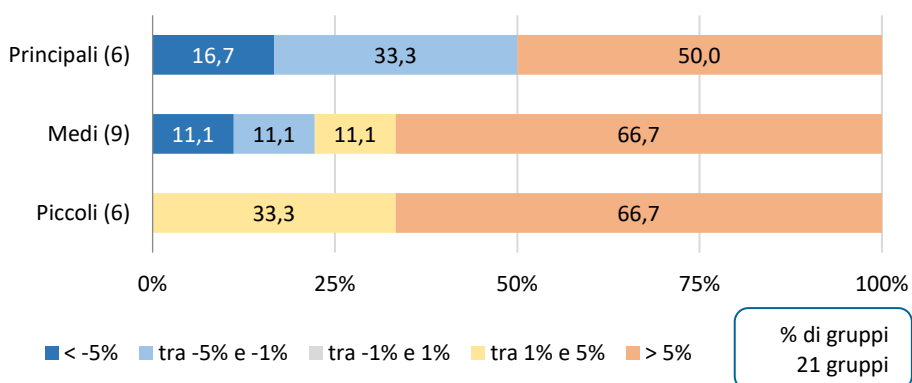
Con riferimento ai 21 gruppi bancari partecipanti alla Rilevazione in entrambi gli esercizi 2022 e 2023, le variazioni percentuali del TCO 2023 rispetto al TCO 2022 si collocano all'interno di un range che va dal -28,4% al +21,9% e oltre il 75% dei gruppi registra un aumento dei costi IT (Figura 10).

**Figura 10 - Variazione individuale del TCO 2023/2022**



La Figura 11 mostra l'analisi delle fasce di variazione 2023/2022 del TCO individuale, per classe dimensionale.

**Figura 11 - Variazione individuale del TCO 2023/2022, per classe dimensionale**



Segue un'analisi delle principali cause di aumento e di riduzione del TCO totale segnalate dai gruppi, a prescindere dall'effettiva partecipazione all'indagine nel precedente esercizio 2022. L'aumento del TCO risulta prevalentemente connesso con l'avvio di nuove iniziative (13 gruppi su 15), il rincaro di prodotti e servizi IT (12) e l'aumento dell'operatività (10) (Figura 12).

**Figura 12 - Cause di aumento del TCO**



Tra le cause più rilevanti di riduzione dei costi IT totali figura, per cinque gruppi su sei, il risparmio su prodotti, servizi e consumi IT (Figura 13).

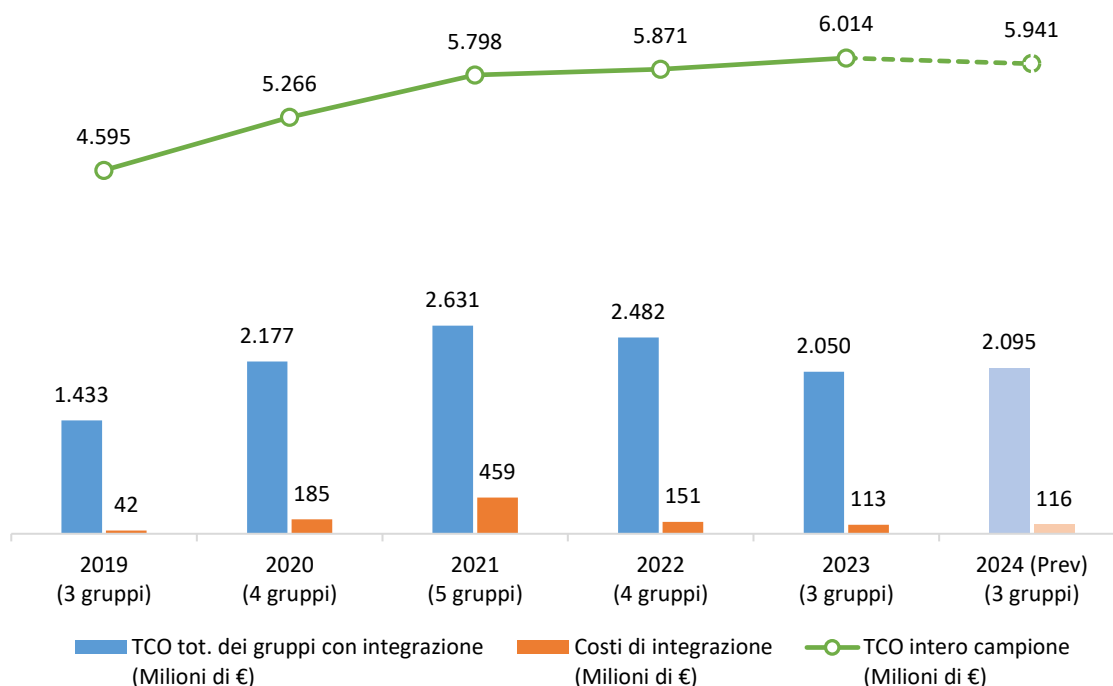
**Figura 13 - Cause di riduzione del TCO**



### 1.1.2 Costi di integrazione

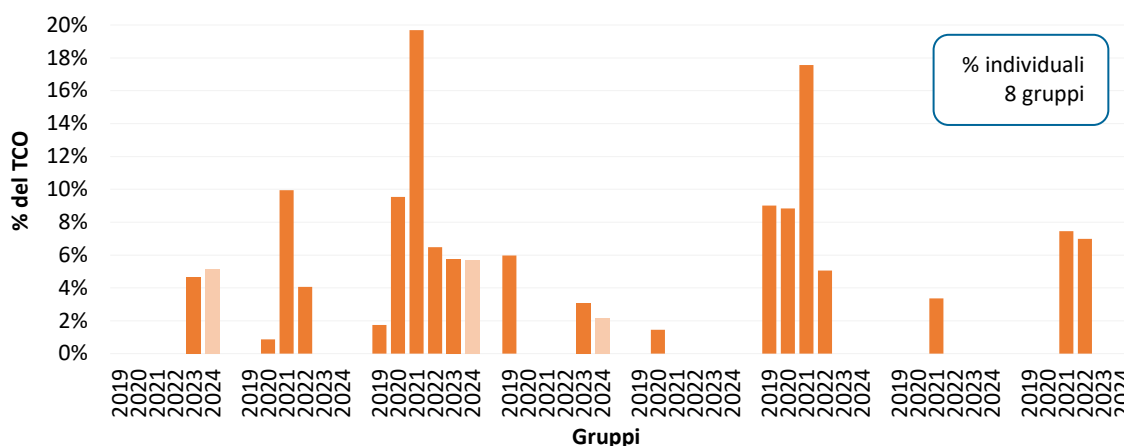
Il grafico di Figura 14 mostra, su un orizzonte temporale di cinque anni, il consuntivo dei costi di integrazione<sup>8</sup> (barra arancione) per quei gruppi bancari che li hanno dichiarati, unitamente al TCO complessivo di tali gruppi (barra blu); nelle ascisse è riportato, per ciascun anno, il numero di gruppi che ha dichiarato di aver sostenuto costi IT di integrazione. Nel 2023 scende da quattro a tre il numero di gruppi interessati da questi costi e si riduce a 113 milioni di euro il relativo valore assoluto complessivo. Sono rappresentati inoltre i costi totali di tutti i gruppi che, anno per anno, hanno partecipato alla Rilevazione (linea verde). Per le grandezze citate sono forniti, per completezza, anche i valori previsionali per l'esercizio 2024.

**Figura 14 - Costi di integrazione complessivi: andamento 2019-2023 e previsione**



Con riferimento al medesimo intervallo temporale, la Figura 15 riporta, in termini percentuali rispetto al TCO individuale, l'andamento dei costi di integrazione per gli otto gruppi che nel periodo in esame hanno segnalato almeno una volta questa tipologia di costi.

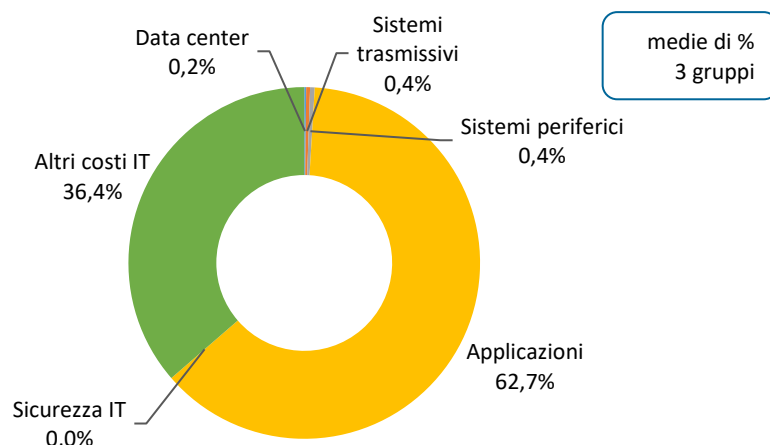
**Figura 15 - Costi di integrazione individuali: andamento 2019-2023 e previsione**





Disaggregando i costi di integrazione dell'esercizio 2023 per aree tematiche ed esprimendoli in medie di percentuali, si osserva che i tre gruppi che li hanno sostenuti hanno destinato la maggior quota all'area Applicazioni (62,7%) (Figura 16).

**Figura 16 - Costi di integrazione per aree tematiche**



## 1.2 TCO e cash out IT per aree tematiche

Il modello di analisi adottato prevede la ripartizione dei costi IT per aree tematiche e per fattori produttivi, favorendo una descrizione qualitativa dei costi sostenuti dai gruppi per i servizi informatici a supporto dell'attività bancaria.

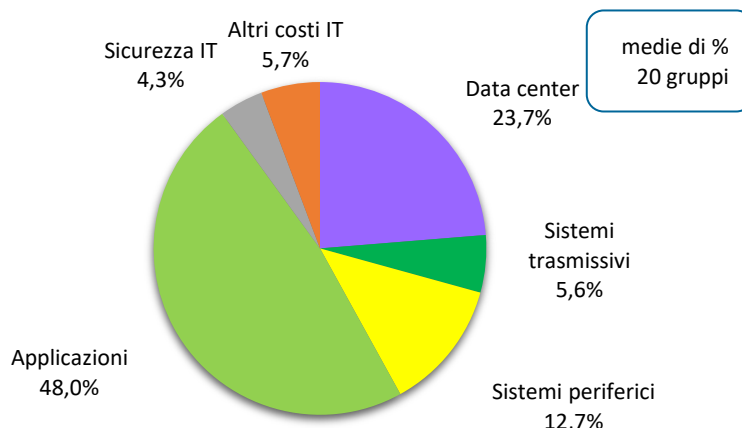
I costi per la Sicurezza IT<sup>10</sup> sono rilevati e rappresentati separatamente nella relativa voce, pertanto le quote del TCO attribuite alle varie aree tematiche sono da considerarsi, in linea di massima e fatti salvi quei casi in cui i gruppi abbiano difficoltà a isolarli, al netto di questa componente.

Le analisi del TCO per aree tematiche riguardano i costi sostenuti dai gruppi sia direttamente che nei confronti di terzi e vengono elaborate con riferimento a un campione di 20 gruppi<sup>11</sup>. Come si evince dalla Figura 17, le aree Applicazioni e Data center assorbono le maggiori quote di costi IT, rispettivamente il 48% e il 23,7% del TCO, seguite dai Sistemi periferici. I costi per la Sicurezza IT si attestano al 4,3%, valore che potrebbe essere sottorappresentato a causa della difficoltà di isolare questi costi.

<sup>10</sup> L'elenco delle voci di costo ricomprese nella Sicurezza IT è riportato nel paragrafo "Fattori produttivi e aree tematiche" del Capitolo "Campione e note metodologiche".

<sup>11</sup> Per una significativa rappresentazione dei fenomeni, dalle analisi per aree tematiche in medie di percentuali vengono esclusi i gruppi - solitamente in Outsourcing - che hanno attribuito alla voce "Altri costi IT non classificabili" (abbreviato nei grafici in "Altri costi IT") più del 30% del TCO totale.

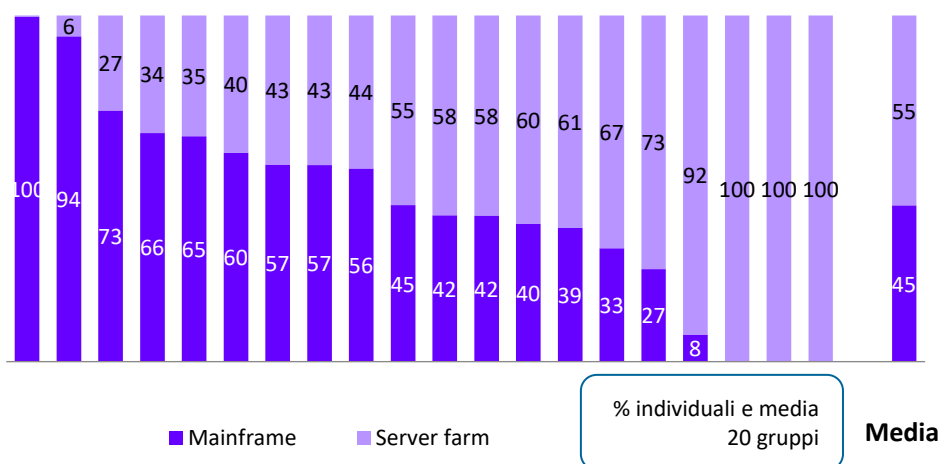
**Figura 17 - TCO per aree tematiche**



In Appendice sono riportati i risultati delle analisi per classe dimensionale (Figura 115) e per modello di sourcing IT (Figura 116).

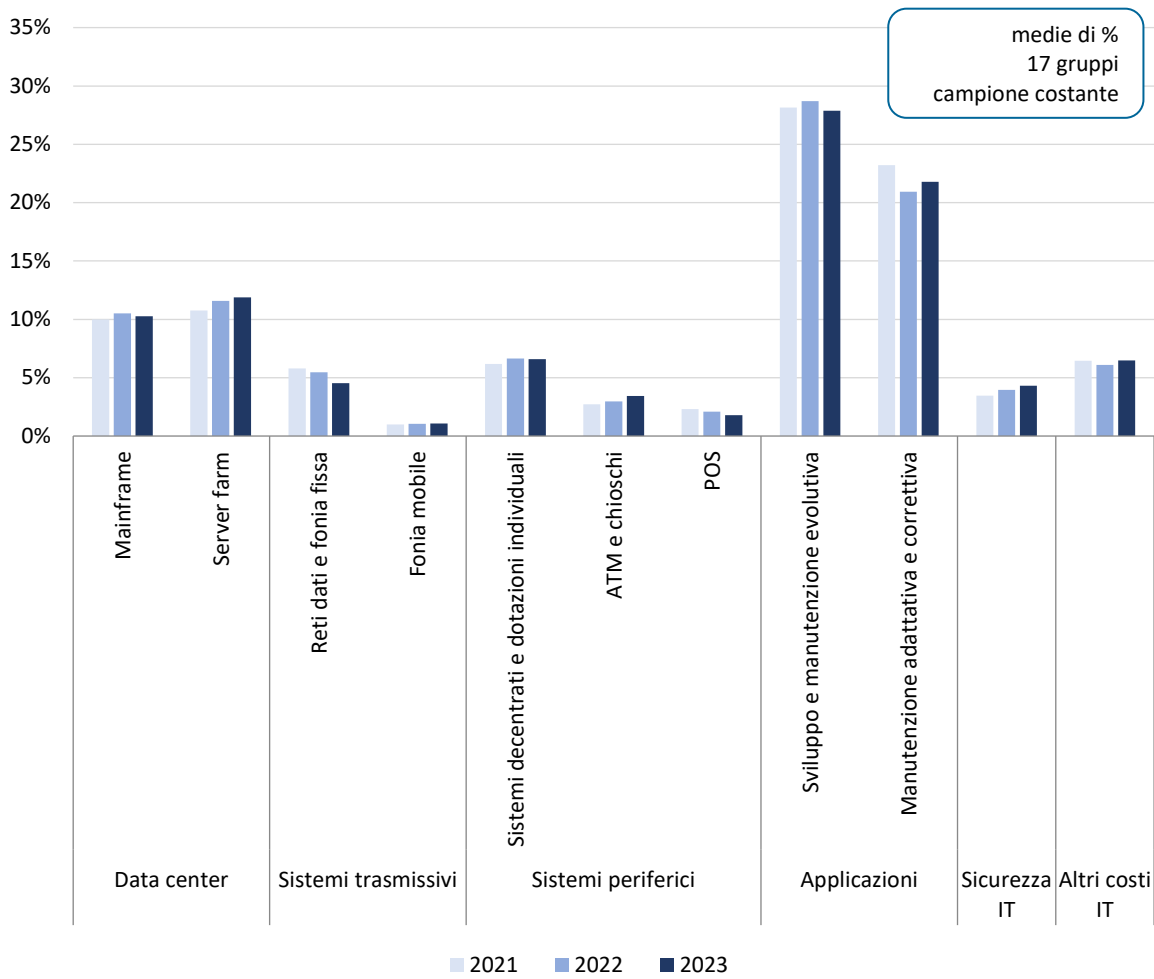
L'analisi di Figura 18 si focalizza sul TCO del Data center mostrando, per ciascuno dei 20 gruppi, la suddivisione percentuale tra la quota per il Mainframe e quella per la Server farm. Si osserva una situazione del tutto eterogenea, con 16 gruppi che sostengono costi per entrambe le aree. Tre gruppi dichiarano soltanto costi per la Server farm e un gruppo soltanto per il Mainframe. In medie di percentuali, la Server farm assorbe il 55% dei costi IT del Data center e la restante quota (45%) è ascrivibile al Mainframe.

**Figura 18 - TCO del Data center: ripartizione individuale tra Mainframe e Server farm**



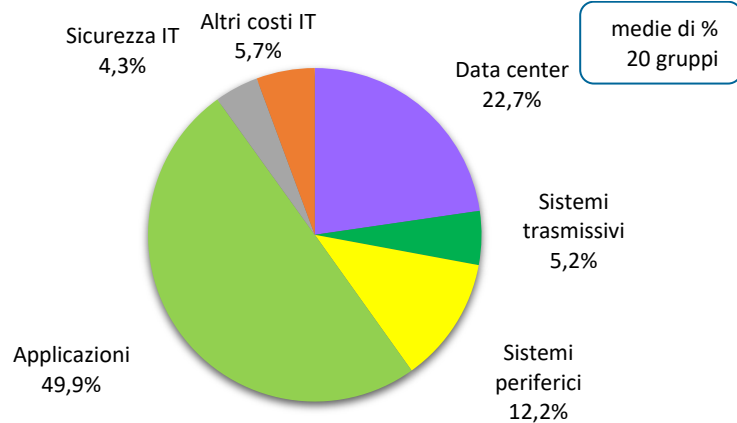
La Figura 19 mostra l'andamento del TCO per aree tematiche in medie di percentuali su un campione costante di 17 gruppi che hanno ripartito i costi con sufficiente granularità nel periodo 2021-2023. In particolare, nell'esercizio 2023 le variazioni più cospicue sono state nello Sviluppo e manutenzione evolutiva e nelle Reti dati e fonia fissa (in riduzione) e nella Manutenzione adattativa e correttiva (in aumento).

**Figura 19 - TCO per aree tematiche: andamento 2021-2023**



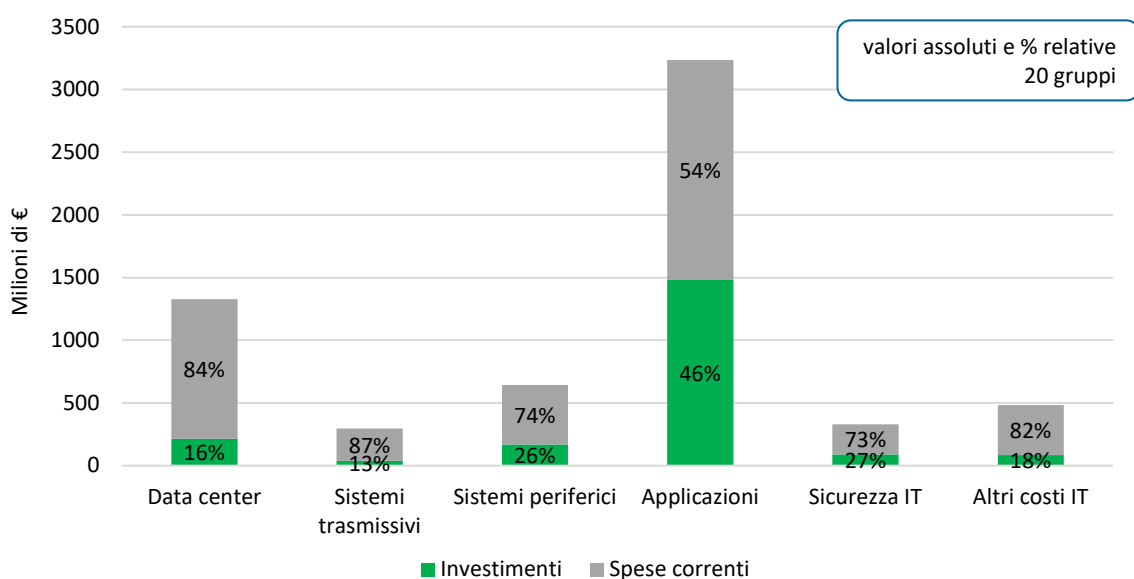
Il cash out IT (spese correnti e investimenti) per aree tematiche in medie di percentuali su 20 gruppi (Figura 20) presenta una suddivisione molto simile a quella del TCO.

**Figura 20 - Cash out IT per aree tematiche**



La Figura 21 mostra la ripartizione del cash out IT dei 20 gruppi in valore assoluto tra le aree tematiche, unitamente alla sua suddivisione, all'interno di ogni singola area, tra investimenti e spese correnti, ovvero le grandezze che lo costituiscono.

**Figura 21 - Cash out IT per aree tematiche: ripartizione tra spese correnti e investimenti**



In Appendice, da Tabella 16 a Tabella 23, sono riportate le tabelle di ripartizione<sup>12</sup> tra aree tematiche e fattori produttivi delle grandezze economiche sopra elencate, relativamente ai 20 gruppi che ripartiscono i costi con sufficiente dettaglio. Tutti i valori sono espressi in medie di percentuali, anche con riferimento ai diversi modelli di sourcing IT e classi dimensionali.

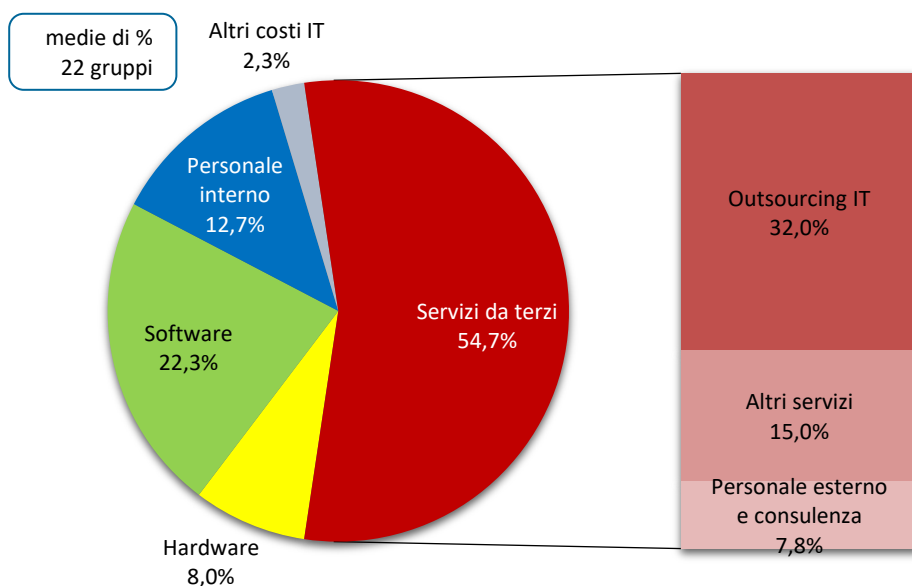
### 1.3 TCO per fattori produttivi

Il TCO dei 22 gruppi partecipanti, pari a 6.014 milioni di euro, ripartito per fattori produttivi in medie di percentuali, risulta per il 54,7% dedicato a Servizi ricevuti da terzi, suddivisi tra Outsourcing IT (32%), Personale esterno e consulenza (7,8%) e Altri servizi<sup>13</sup> (15%). Guardando ai costi IT sostenuti direttamente dai gruppi, il Software assorbe la quota preponderante, pari al 22,3% del TCO complessivo, il Personale interno il 12,7% e l’Hardware l’8% (Figura 22).

<sup>12</sup> Rispetto alle edizioni precedenti, le percentuali dei costi di integrazione (riga 9.00) e ammortamenti (riga 10.00) sono ora espresse in relazione al totale TCO di riga 6.00.

<sup>13</sup> La voce “Altri servizi” comprende canoni per servizi di rete, traffico di fonia, progetti chiavi in mano, servizi di help desk tecnologico esternalizzato, servizio di Disaster Recovery.

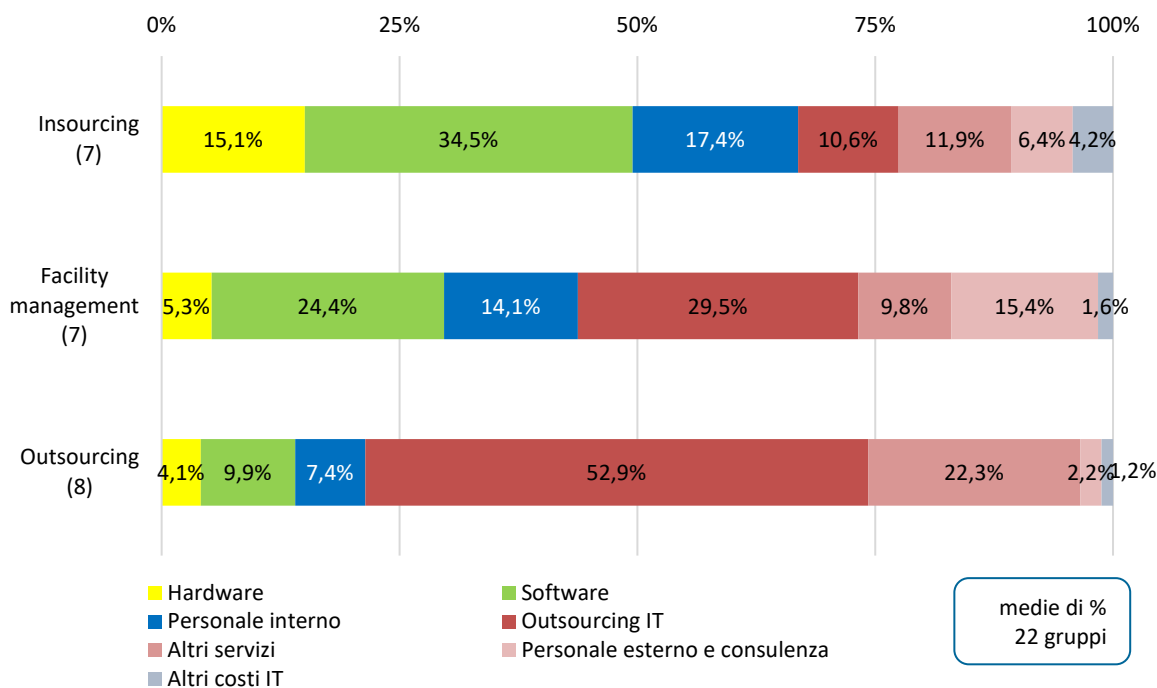
**Figura 22 - TCO per fattori produttivi**



In Appendice sono riportati i risultati dell'analisi del TCO per fattori produttivi per ogni classe dimensionale (da Figura 117 a Figura 119).

La ripartizione del TCO per modello di sourcing IT (Figura 23) mostra che la quota relativa ai costi per Servizi da terzi (gradazioni di rosso) sale dal 28,9% dei gruppi in Insourcing al 54,7% di quelli in Facility management fino ad arrivare al 77,4% per i gruppi in Outsourcing, sostituendosi progressivamente a tutte le altre voci.

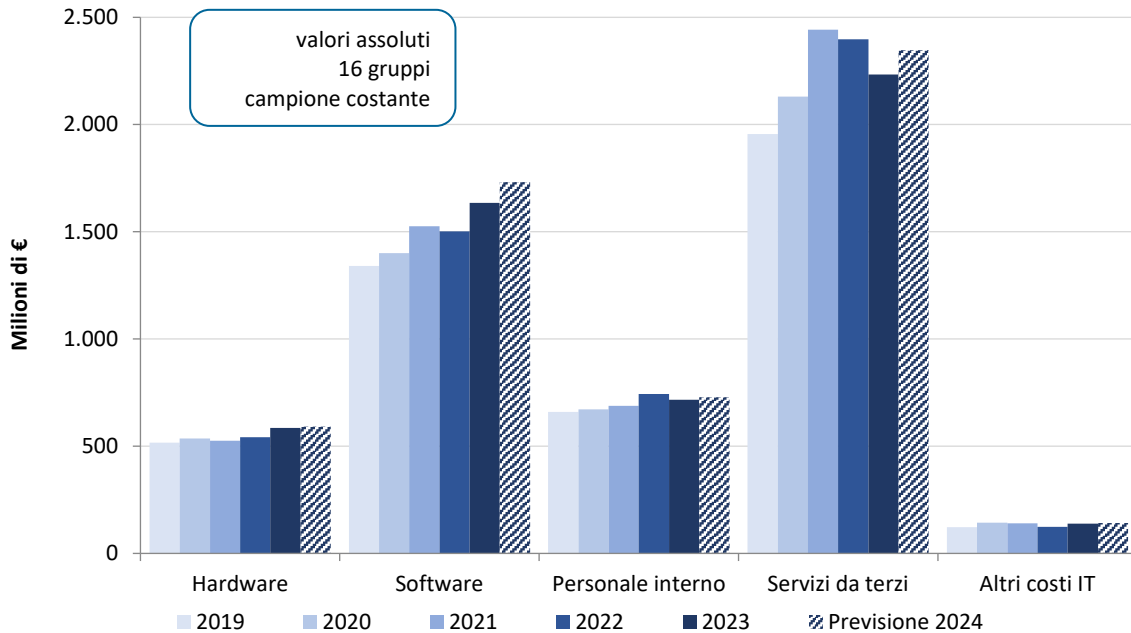
**Figura 23 - TCO per fattori produttivi e modello di sourcing**



La Figura 24 rappresenta, a consuntivo e in valori assoluti, l'evoluzione del TCO per fattori produttivi nel quinquennio 2019-2023 e in previsione per l'esercizio 2024, per un campione costante di 16

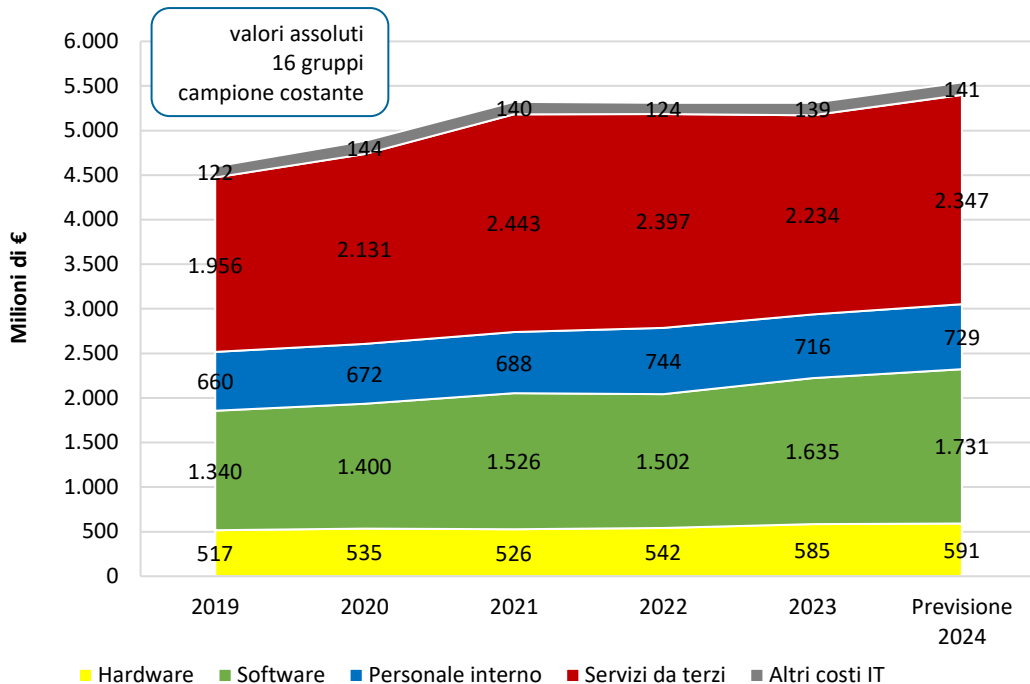
gruppi bancari. Nel 2023 prosegue l'incremento del TCO per l'Hardware e si osserva un forte balzo nel Software; il Personale interno è interessato da una lieve flessione dopo una costante crescita nei quattro anni precedenti, mentre si rafforza la discesa dei costi per Servizi da terzi. Le previsioni per il 2024 vedono un incremento dei valori di TCO per tutti i fattori produttivi.

**Figura 24 - TCO per fattori produttivi: andamento 2019-2023 e previsione - valori assoluti**



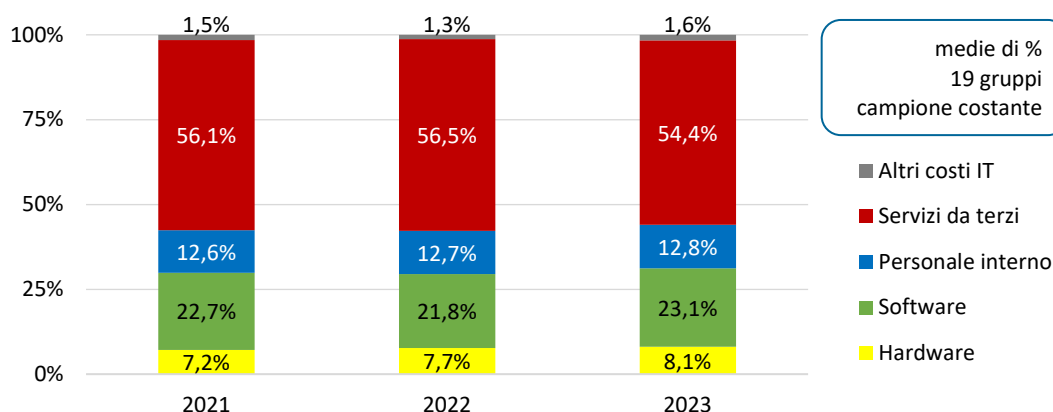
La Figura 25 mostra l'andamento del TCO in valore assoluto sul medesimo orizzonte temporale e con lo stesso campione di 16 gruppi, sovrapponendo i fattori produttivi in una vista cumulativa per ciascuno degli esercizi analizzati.

**Figura 25 - TCO per fattori produttivi: andamento 2019-2023 e previsione - valori assoluti (vista 2)**



Una simile analisi, condotta in percentuale sul triennio 2021-2023, consente di evidenziare i fattori produttivi il cui TCO acquisisce maggiore o minor rilievo per un campione costante di 19 gruppi. Nel 2023 si conferma la riduzione percentuale dei costi per i Servizi da terzi a favore di tutti gli altri fattori produttivi (Figura 26).

**Figura 26 - TCO per fattori produttivi: andamento 2021-2023 - valori %**

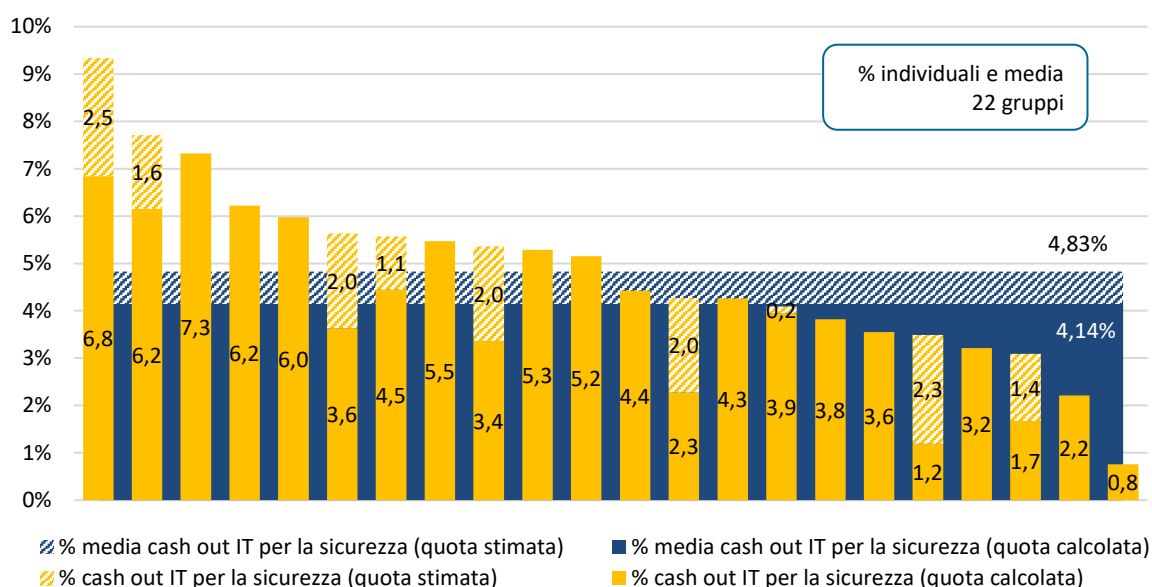


### 1.4 TCO e cash out per la Sicurezza IT

La Figura 27 riporta le percentuali individuali del cash out dedicato alla Sicurezza IT, valori che variano tra lo 0,8% e il 7,3% e che, mediamente, sono pari al 4,14%. Nove gruppi hanno integrato il valore fornito con una stima percentuale relativa a spese per la Sicurezza IT che non è stato possibile rilevare in maniera diretta (le quote stimate sono rappresentate nel grafico dalle aree tratteggiate) e, di questi, cinque dichiarano che tale quota è stimata probabilmente per difetto; quattro gruppi non indicano la stima poiché difficile da determinare. Comprendendo i valori stimati, la media sale al 4,83%.

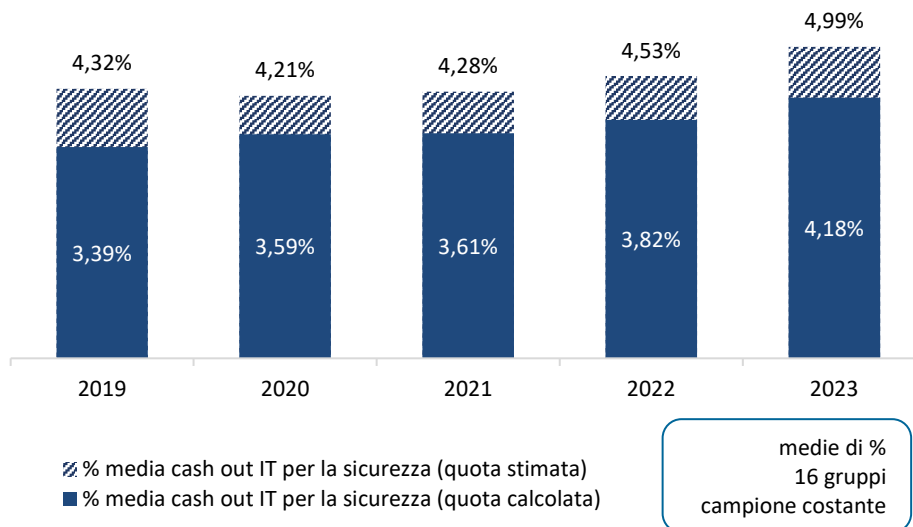
In valore assoluto, il cash out che i 22 gruppi hanno complessivamente destinato alla Sicurezza IT nell'esercizio 2023 ammonta a 361,7 milioni di euro, incluse le componenti stimate.

**Figura 27 - Cash out individuale per la Sicurezza IT**



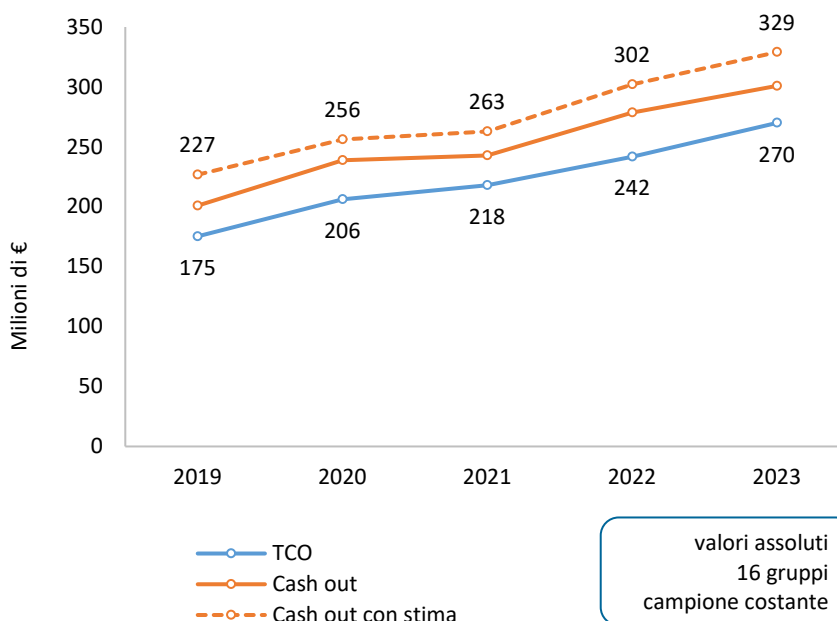
La Figura 28 mostra l'andamento del cash out per la Sicurezza IT, in medie di percentuali sul cash out IT totale, nel quinquennio 2019-2023 a campione costante (16 gruppi), documentando un impegno economico sempre crescente a partire dal 2020.

**Figura 28 - Cash out per la Sicurezza IT: andamento 2019-2023**



La Figura 29 confronta i trend in valore assoluto del TCO e del cash out, quest'ultimo sia al netto che comprensivo delle quote stimate, destinati alla Sicurezza IT per il medesimo periodo e campione. È evidente una tendenza in costante aumento per entrambe le curve, con il cash out posto stabilmente al di sopra del TCO, a significare che nella Sicurezza IT gli investimenti sono, nel complesso, sempre maggiori degli ammortamenti.

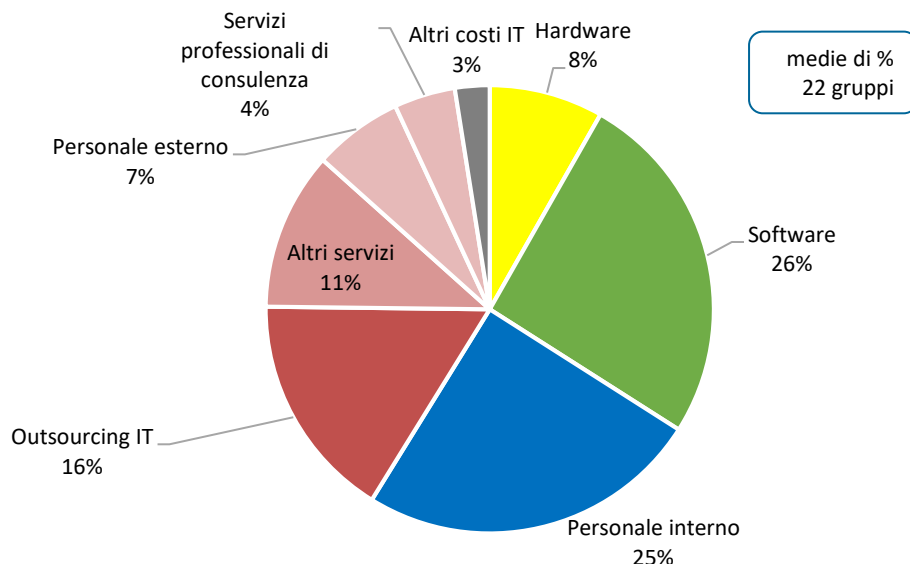
**Figura 29 - TCO e cash out per la Sicurezza IT: andamento 2019-2023**





La Figura 30 analizza il TCO per la Sicurezza IT ripartito tra i fattori produttivi. Si osserva che i costi sono prevalentemente destinati a Servizi da terzi (spicchi con gradazioni di rosso, 38%), seguiti da Software (26%), Personale interno (25%), e Hardware (8%).

**Figura 30 - TCO per la Sicurezza IT, per fattori produttivi**



## 1.5 Cash out IT per aree funzionali e processi

L'analisi della ripartizione della spesa IT per aree funzionali e processi fa riferimento alla "Tassonomia dei processi bancari ABI Lab - versione 4.0", che prevede una composizione dei processi articolata all'interno di quattro aree funzionali: processi di governo, processi di supporto, processi di Operations, processi di marketing, commerciali e customer service<sup>14</sup>.

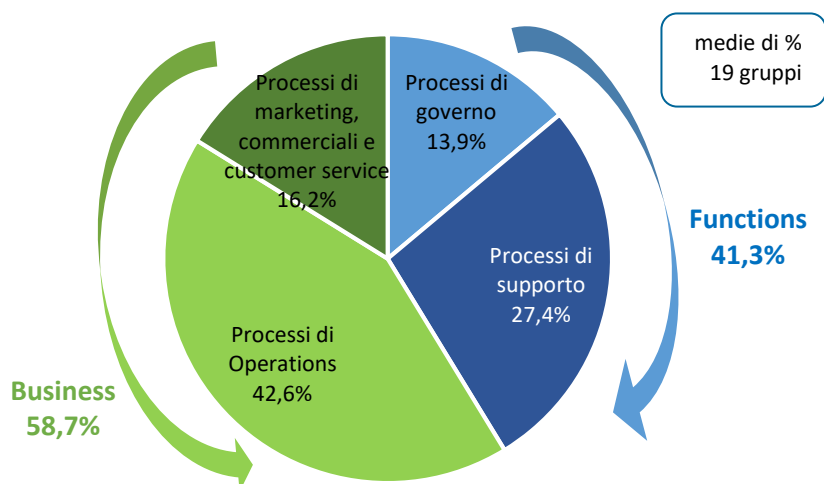
Con riferimento al cash out IT si osserva che, per i 19 gruppi rispondenti, in medie di percentuali i processi di Operations assorbono il 42,6% della spesa; seguono i processi di supporto (27,4%), i processi di marketing, commerciali e customer service (16,2%) e i processi di governo (13,9%) (Figura 31).

Le attività orientate al business assorbono nel complesso il 58,7% del cash out IT e quelle dedicate al supporto funzionale, indicate come functions<sup>15</sup>, si attestano al 41,3%. Il rapporto tra le quote business e functions nel 2023 risulta pari a 1,42, inferiore a quello dell'anno precedente (1,55).

<sup>14</sup> L'elenco dei processi ricompresi all'interno delle quattro aree funzionali è riportato in Figura 31.

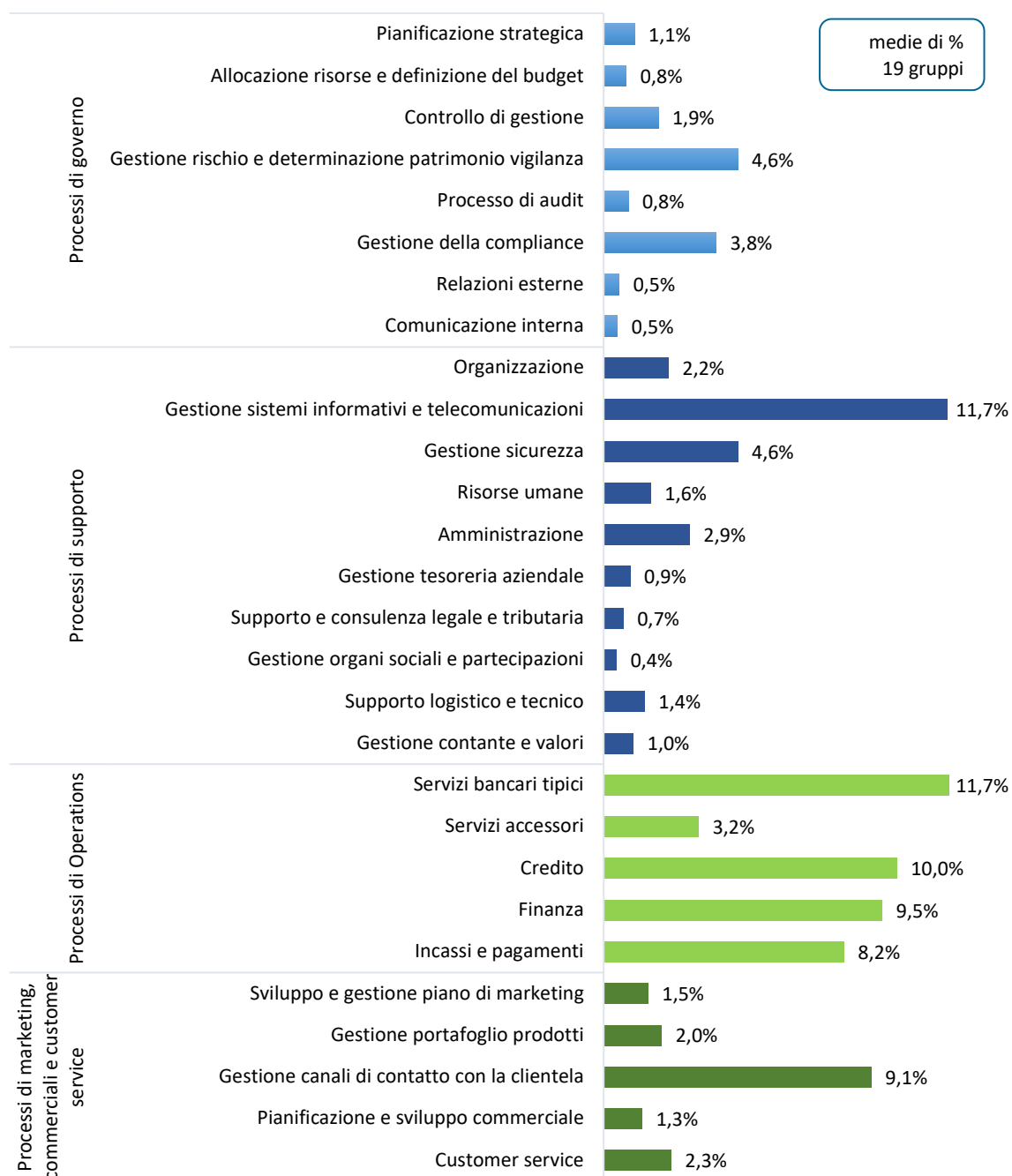
<sup>15</sup> L'ambito Business è composto dalle aree funzionali "Processi di Operations" e "Processi di marketing, commerciali e customer service". L'ambito Functions è composto dalle aree funzionali "Processi di governo" e "Processi di supporto".

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



La Figura 32 analizza in dettaglio, per lo stesso campione, la ripartizione del cash out IT in medie di percentuali all'interno dei singoli processi afferenti alle quattro aree funzionali. Nell'area dei processi di governo le maggiori quote sono assorbite dai processi di gestione rischio e determinazione patrimonio di vigilanza (4,6%) e gestione della compliance (3,8%). Nei processi di supporto il peso maggiore è costituito dalla gestione dei sistemi informativi e telecomunicazioni (11,7%), seguito dal processo di gestione della sicurezza (4,6%). Nei processi core dell'area Operations si registrano le quote maggiori, passando dall'8,2% di incassi e pagamenti all'11,7% dei servizi bancari tipici. Nell'area dei processi di marketing, commerciali e customer service ha un peso preponderante la gestione dei canali di contatto con la clientela (9,1%).

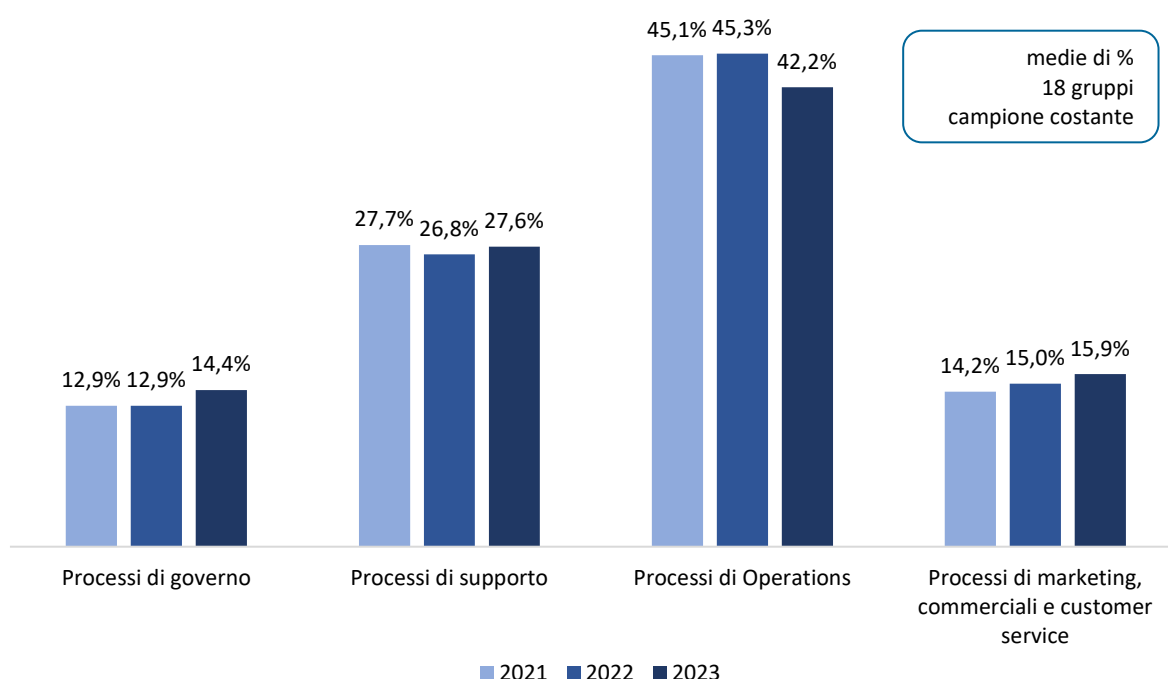
Figura 32 - Cash out IT per processi



In Appendice sono riportate le analisi di ripartizione del cash out IT per aree funzionali e processi, riferite ai gruppi suddivisi in classi dimensionali (da Figura 120 a Figura 125).

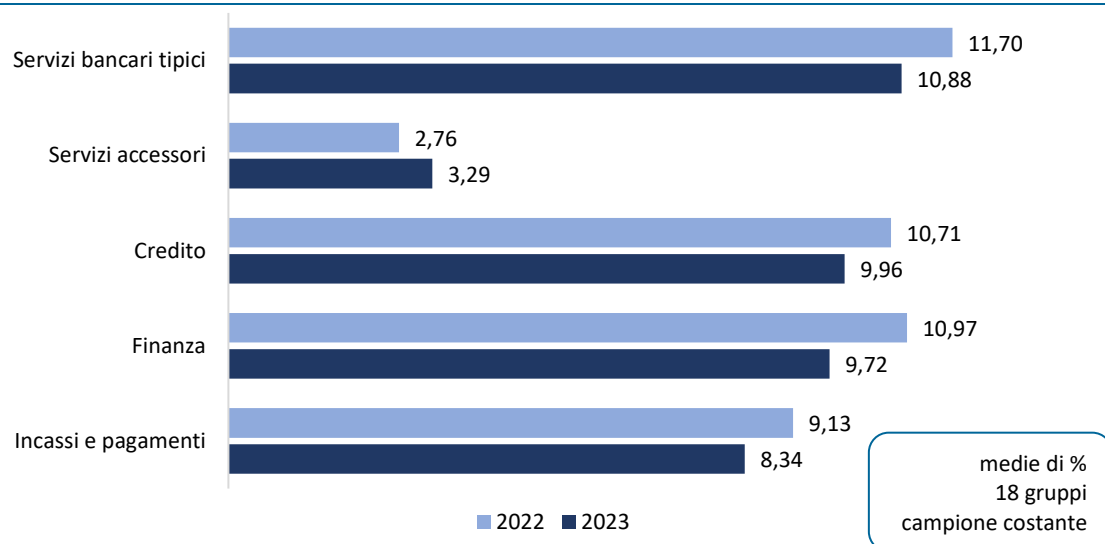
L'andamento in medie di percentuali del cash out IT per aree funzionali, nel triennio 2021-2023 e con riferimento a un campione costante di 18 gruppi, mostra nell'esercizio 2023 un calo del 3,1% nei processi di Operations, a favore di un incremento in tutte le altre aree (Figura 33).

**Figura 33 - Cash out IT per aree funzionali: andamento 2021-2023**



In Figura 34 viene proposto un approfondimento del fenomeno sopra menzionato: l'analisi si riferisce allo stesso campione costante della figura precedente e raffronta il cash out dedicato ai singoli processi dell'area Operations, negli ultimi due esercizi.

**Figura 34 - Cash out IT dell'area Operations: raffronto 2022-2023**



## 1.6 Cash out IT per run/change

La ripartizione in medie di percentuali del cash out IT tra il funzionamento corrente (run) e il cambiamento (change) vede il 64,9% dedicato al run e il 35,1% al change (Tabella 4).

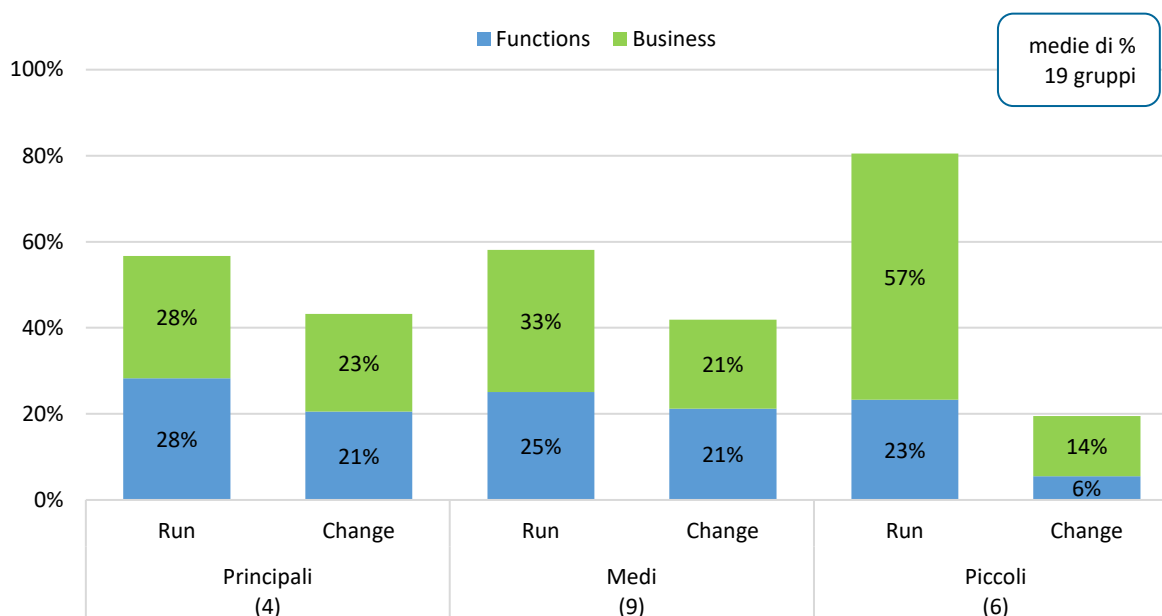
In proporzione al totale di ciascuna area funzionale, la spesa per il change ha un impatto maggiore sui processi di governo (5,7% su 13,9%). Viceversa, la gestione corrente pesa maggiormente sui processi di Operations, per i quali il cash out IT per il run è più che doppio rispetto a quello destinato al change.

**Tabella 4 - Cash out IT per aree funzionali e run/change**

	% del cash out IT		Run		Change	medie di % 19 gruppi
		=		+		
Processi di governo	13,9%	=	8,2%	+	5,7%	Functions 41,3%
Processi di supporto	27,4%	=	16,9%	+	10,4%	
Processi di Operations	42,6%	=	29,4%	+	13,1%	Business 58,7%
Processi di marketing, commerciali e customer service	16,2%	=	10,3%	+	5,9%	
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>=</b>	<b>64,9%</b>	<b>+</b>	<b>35,1%</b>	

La Figura 35 affianca, per ciascuna classe dimensionale, la barra del cash out IT dedicato al run a quella del change (in totale ogni coppia di barre rappresenta il 100%), suddivise ulteriormente nelle componenti functions e business (rispettivamente azzurro e verde impilati). La quota del cash out IT dedicata al change cresce con l'aumentare della dimensione operativa dei gruppi bancari, passando dal 20% dei gruppi Piccoli al 44% dei gruppi Principali.

**Figura 35 - Cash out IT per run/change e classe dimensionale**

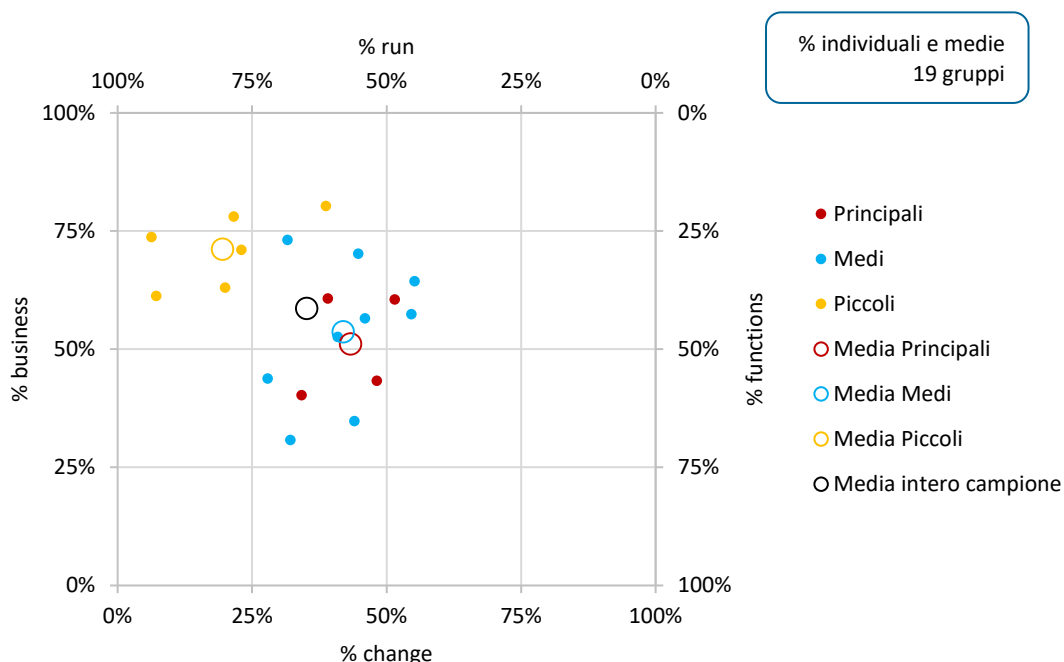


Per raffigurare il posizionamento individuale dei gruppi bancari suddivisi in classi dimensionali, relativamente alla ripartizione del cash out IT tra business/functions e run/change, ciascun gruppo

è stato collocato in un quadrato i cui lati orizzontali rappresentano le percentuali di run e change e i verticali quelle di business e functions (Figura 36).

Ad eccezione di tre dei gruppi presi in esame, gli altri risultano posizionati nella metà sinistra del quadrato, caratterizzata dalla prevalenza del run rispetto al change. Su 19 gruppi, 14 si collocano nella metà superiore, in cui prevale il cash out per il business.

**Figura 36 - Cash out IT per business/functions, run/change: valori individuali e per classe dimensionale**



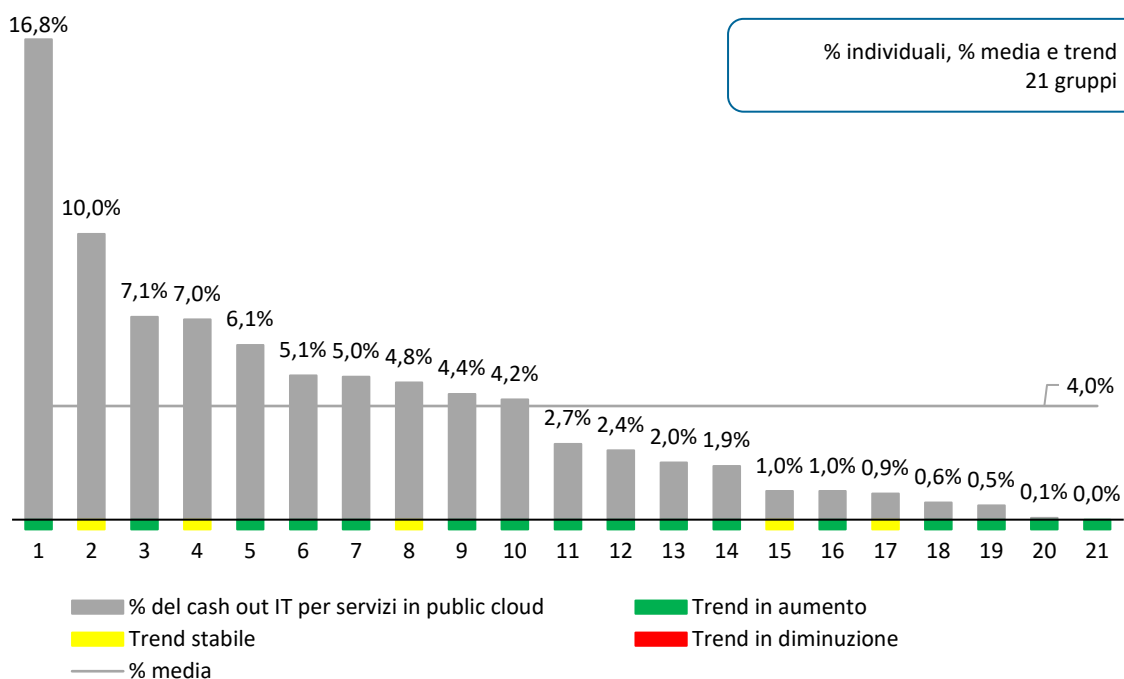
In Appendice sono riportati analoghi grafici basati sui modelli di sourcing IT (Figura 126 e Figura 127).

### 1.7 Cash out IT per il public cloud

Questa sezione analizza la spesa destinata dai gruppi bancari a servizi in public cloud, rapportata al cash out IT complessivo. In valore assoluto, nell'esercizio 2023 il cash out totale destinato dai gruppi a servizi in public cloud ammonta a 244,6 milioni di euro.

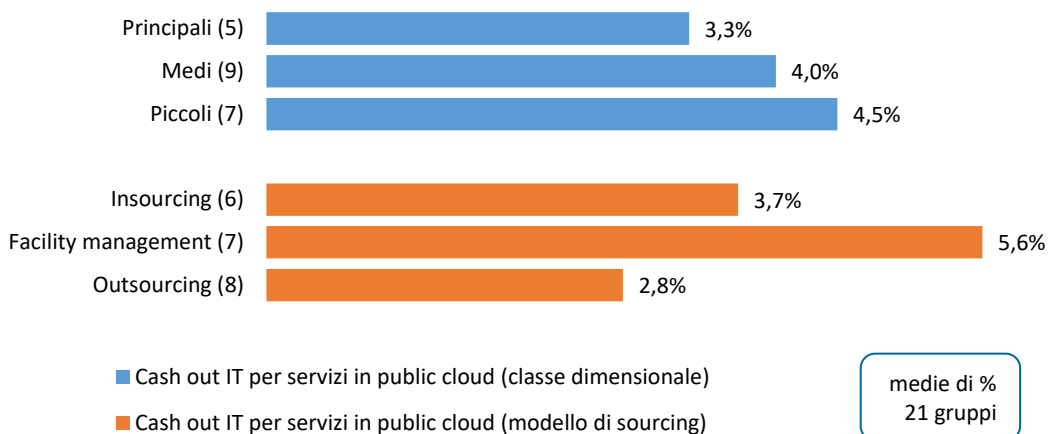
Il grafico di Figura 37 mostra, nelle barre in grigio, le percentuali individuali relative al 2023. I valori vanno da una percentuale nulla a una massima del 16,8%. Mediamente la quota del cash out IT destinata al public cloud è pari al 4% (nel 2022 tale media era il 2,8%). Il trend previsionale per il biennio 2024-2025 risulta in aumento per 16 gruppi su 21.

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



La Figura 38 aggrega le percentuali di cui sopra per classe dimensionale e per modello di sourcing IT del gruppo. Le medie per classe dimensionale descrivono un ribaltamento del fenomeno rispetto all'esercizio precedente, in cui la classe con percentuale massima era quella dei gruppi Principali, pari al 3,4%. Ciò a riprova dell'intensa dinamicità che interessa l'ambito tecnologico del cloud.

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



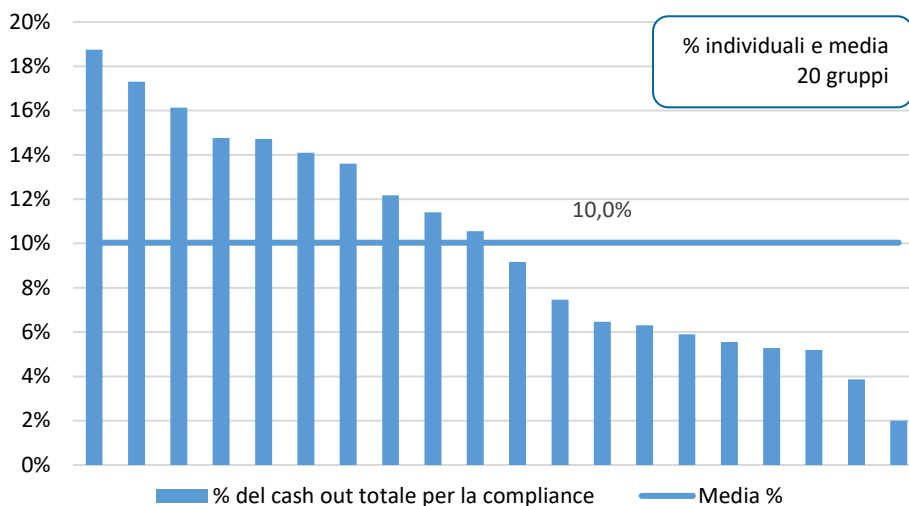
## 1.8 Cash out IT per la compliance

Questo paragrafo analizza la spesa sostenuta nel 2023 per la compliance, ossia per gli interventi IT effettuati per soddisfare i requisiti della normativa nazionale, comunitaria e internazionale di riferimento, che impongono interventi obbligatori per il gruppo bancario (esclusi gli interventi

rivenienti da normative o policy interne). In valore assoluto, il cash out IT complessivamente destinato a interventi di compliance dai 20 gruppi rispondenti ammonta a 647,2 milioni di euro.

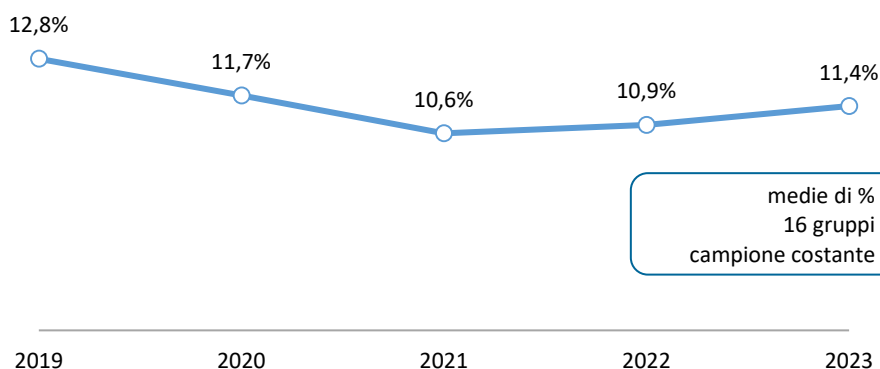
La Figura 39 riporta le percentuali individuali di cash out IT dedicate da ognuno dei gruppi a interventi di compliance, che vanno dal 2% al 18,8%, nonché la media risultante pari al 10%. La variabilità tra i valori individuali, riscontrata anche nei precedenti esercizi, appare in parte riconducibile alle differenti modalità di imputazione dei costi di compliance adottate dai gruppi, al diverso periodo temporale di attuazione degli interventi, nonché, più in generale, alle difficoltà rilevate nell'isolare i costi di compliance nell'ambito della complessiva spesa IT.

**Figura 39 - Cash out IT individuale per la compliance**



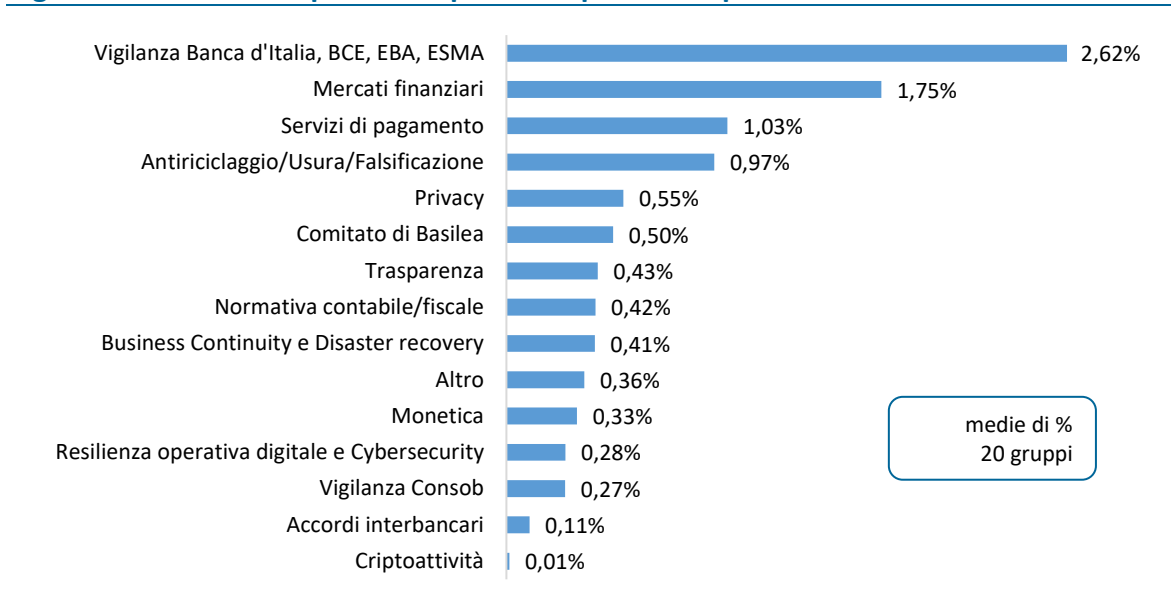
La Figura 40 mostra l'andamento del cash out IT per la compliance nel periodo 2019-2023 su un campione costante di 16 gruppi.

**Figura 40 - Cash out IT per la compliance: andamento 2019-2023**



Tornando al campione dei 20 gruppi, gli ambiti che mediamente hanno richiesto il maggiore impegno economico per gli adeguamenti alla normativa sono, anche nel 2023, quello della vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA (2,62% del cash out IT totale), della normativa sui mercati finanziari (1,75%) e sui servizi di pagamento (1,03%); gli altri ambiti si attestano tutti su valori inferiori all'1% (Figura 41).



**Figura 41 - Cash out IT per la compliance: ripartizione per ambito**


La Tabella 5 riporta i valori medi percentuali dei gruppi suddivisi in classi dimensionali (gli ambiti sono nello stesso ordine della figura precedente).

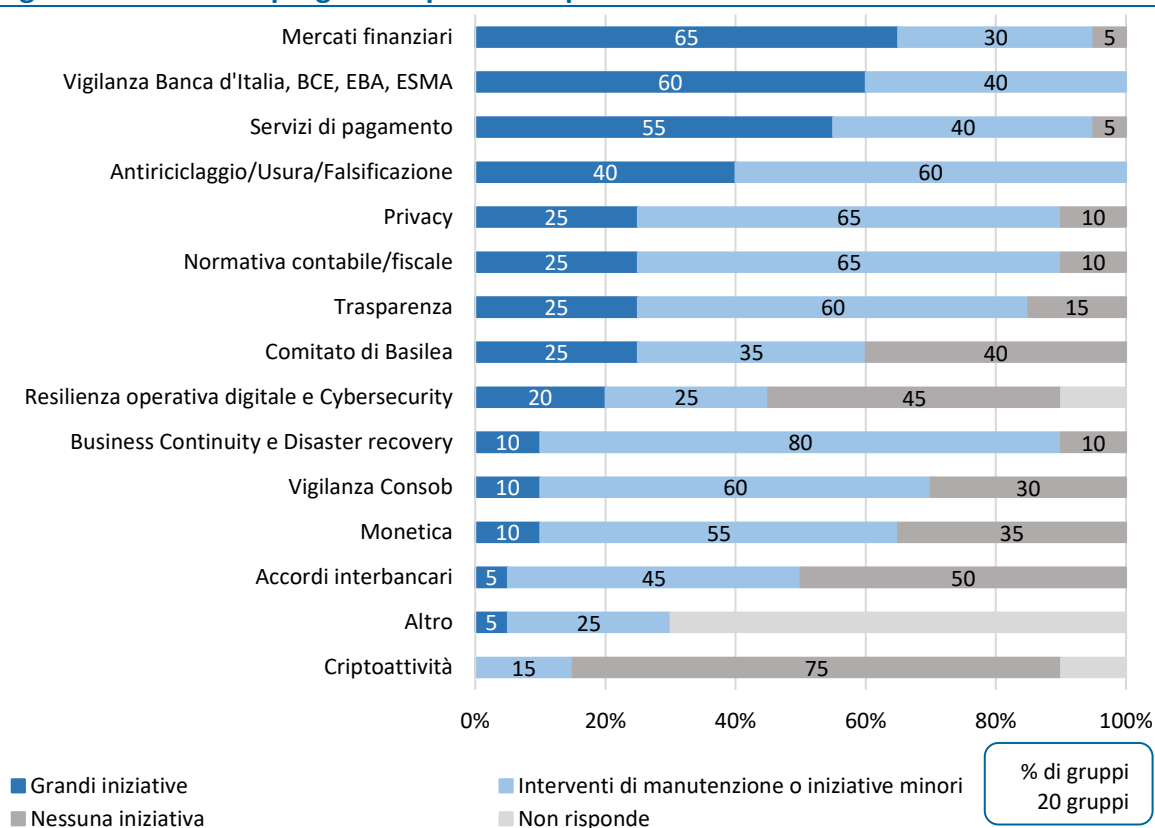
**Tabella 5 - Cash out IT per la compliance: ripartizione per ambito e classe dimensionale**

Ambito	Principali (5)	Medi (9)	Piccoli (6)
Vigilanza Banca d'Italia, BCE, EBA, ESMA	2,57	2,81	2,37
Mercati finanziari	2,16	1,75	1,41
Servizi di pagamento	0,96	0,84	1,38
Antiriciclaggio/Usura/Falsificazione	0,84	0,83	1,30
Privacy	0,88	0,49	0,36
Comitato di Basilea	1,46	0,21	0,13
Trasparenza	0,19	0,46	0,57
Normativa contabile/fiscale	0,60	0,48	0,17
Business Continuity e Disaster recovery	0,32	0,52	0,33
Altro	0,36	0,61	0,00
Monetica	0,04	0,22	0,73
Resilienza operativa digitale e Cybersecurity	0,40	0,13	0,39
Vigilanza Consob	0,18	0,39	0,18
Accordi interbancari	0,00	0,07	0,26
Criptoattività	0,01	0,00	0,03

A completamento dell'analisi sulla compliance, viene rilevata la portata delle iniziative progettuali IT intraprese nel 2023 nei diversi ambiti normativi. Queste sono classificate in grandi iniziative progettuali (es. avvio di cantieri a seguito di normative nuove o modificate in maniera sostanziale, prosecuzione di progetti di importanza significativa) e interventi di manutenzione o iniziative progettuali minori (es. interventi limitati su procedure esistenti, progetti con scarso impatto sull'IT).

Gli ambiti che hanno richiesto interventi tramite grandi iniziative progettuali per oltre la metà del campione riguardano la normativa sui mercati finanziari, sulla vigilanza e sui servizi di pagamento. I suddetti ambiti, unitamente all'antiriciclaggio/usura/falsificazione, alla privacy, alla normativa contabile/fiscale e a quella su Business Continuity e Disaster Recovery, impegnano almeno il 90% dei gruppi rispondenti in interventi IT per la compliance (Figura 42).

**Figura 42 - Iniziative progettuali per la compliance**



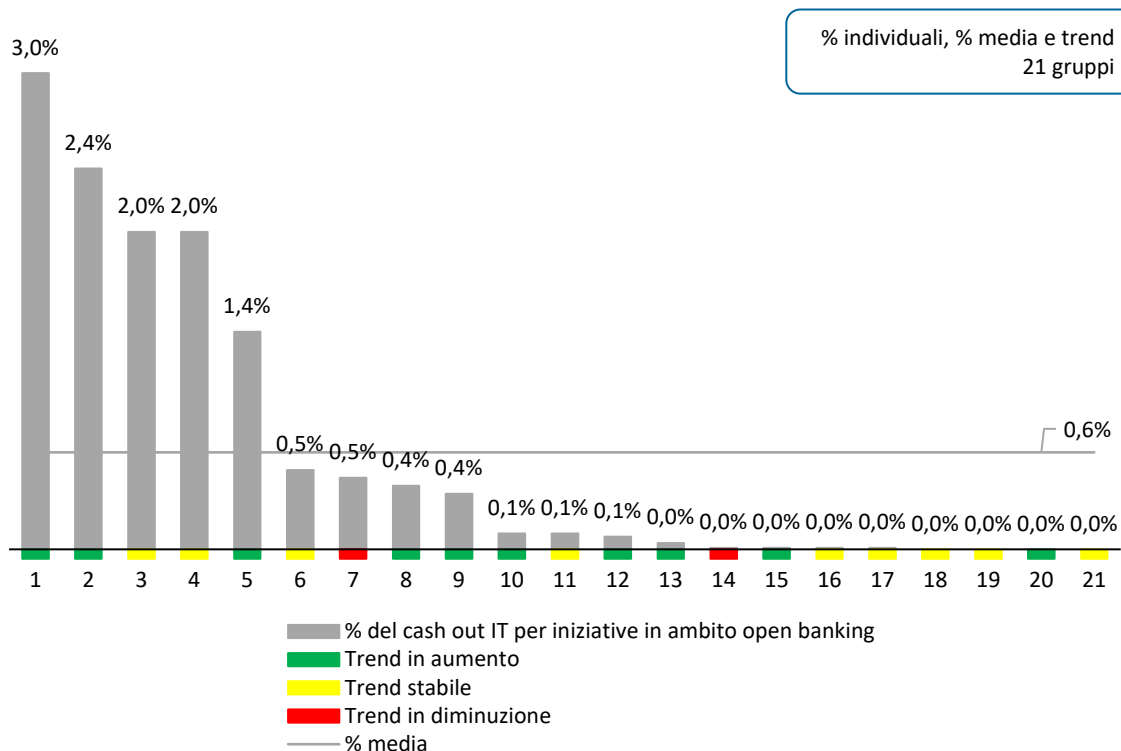
Le analisi sulle iniziative progettuali per interventi di compliance riferite ai gruppi suddivisi in classi dimensionali sono riportate in Appendice (da Figura 128 a Figura 130).

### 1.9 Cash out IT per l’open banking

L’analisi riportata di seguito si concentra sul cash out IT che i gruppi bancari hanno destinato nell’esercizio 2023 a iniziative in ambito open banking e che, in valore assoluto, ammonta nel complesso a 20,8 milioni di euro.

Tra i 21 gruppi rispondenti la percentuale media del cash out IT totale dedicata all’open banking appare piuttosto contenuta e ulteriormente ridotta rispetto all’esercizio precedente, pari allo 0,6%. A livello individuale la percentuale massima si attesta al 3%, ma 16 gruppi spendono meno della media e nove di questi dichiarano percentuali di spesa pressoché nulle. Osservando i trend previsionali, dieci gruppi, in gran parte coincidenti con quelli già attivi su questo ambito, prevedono un incremento della propria quota percentuale nel biennio 2024-2025 (Figura 43).

**Figura 43 - Cash out IT individuale per l'open banking**



La Figura 131 riportata in Appendice aggrega le percentuali di cui sopra per classe dimensionale e per modello di sourcing IT.

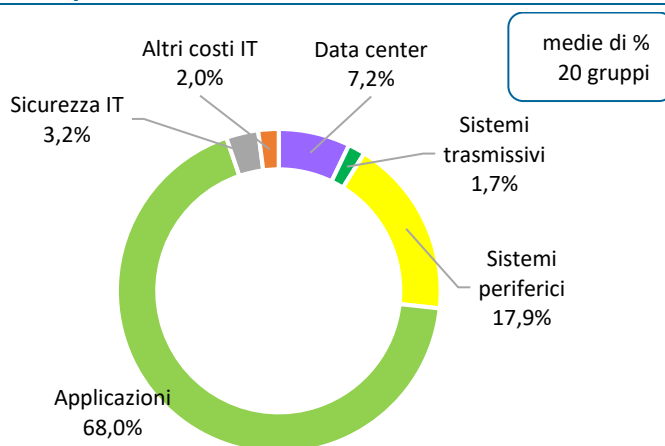
### 1.10 Investimenti IT

Il presente paragrafo fornisce un focus sugli investimenti IT di 20 gruppi bancari rispondenti, che nel complesso per il 2023 ammontano a 2.092 milioni di euro, e sulla loro ripartizione tra aree tematiche e tra hardware e software. Viene analizzata inoltre la variazione percentuale tra gli investimenti sostenuti nel 2023 e quelli previsti per il 2024.

Prendendo a riferimento la Figura 21 del paragrafo 1.2, essa distingue, all'interno di ciascuna area tematica, la componente del cash out relativa alle spese correnti da quella per gli investimenti, che risultano inferiori alle spese correnti in tutte le aree. Gli investimenti dell'area Applicazioni (sviluppo e manutenzione) sono preponderanti rispetto a quelli delle altre aree sia in valore assoluto (circa 1.500 milioni) sia in relazione al cash out dell'area stessa (46%).

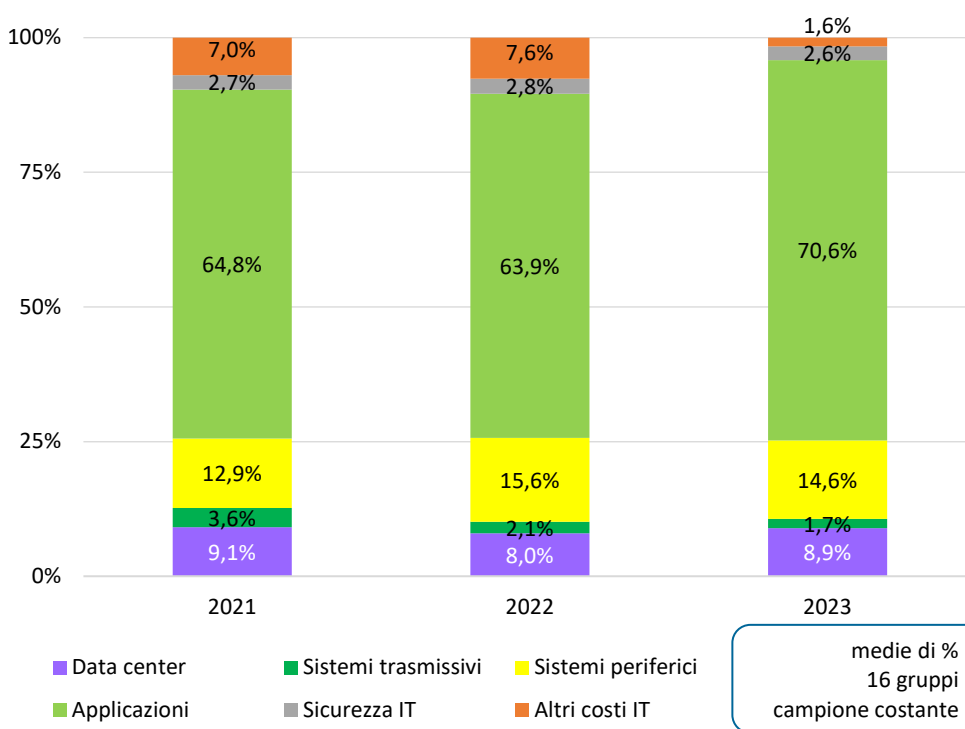
Anche la ripartizione in medie di percentuali degli investimenti IT tra le aree tematiche mostra che la quota dedicata alle Applicazioni (68%) è preminente rispetto alle altre aree (Figura 44).

**Figura 44 - Investimenti IT per aree tematiche**



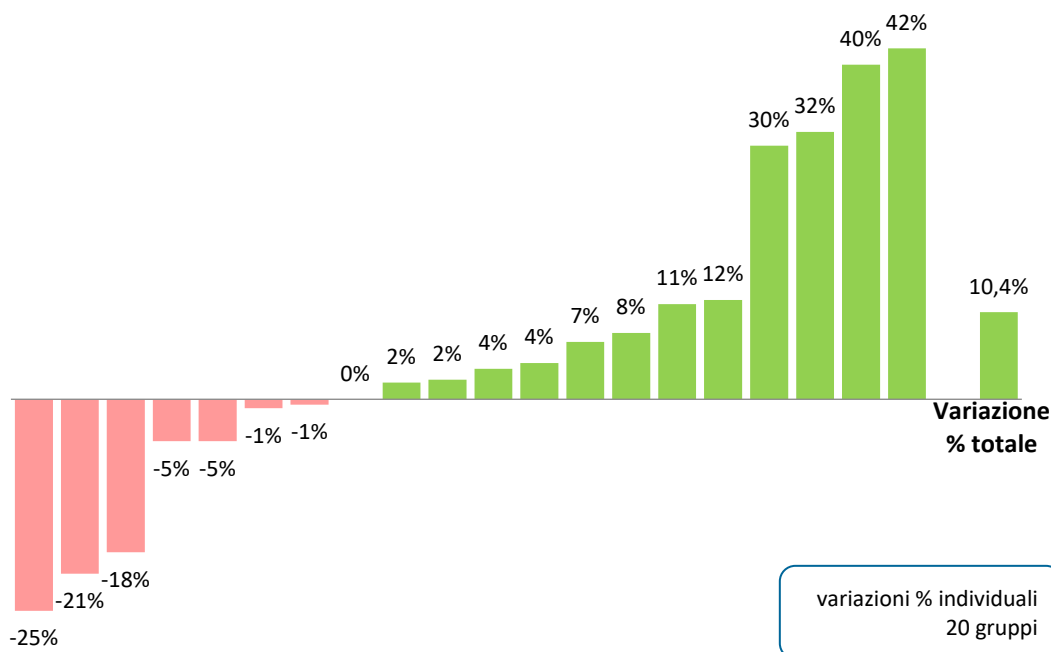
Analizzando le scelte di investimento IT per area tematica sul triennio 2021-2023 di un campione costante di 16 gruppi, si osserva che la quota delle Applicazioni si mantiene negli anni fortemente maggioritaria, seguita dagli investimenti sui Sistemi periferici e sul Data center (Figura 45).

**Figura 45 - Investimenti IT per aree tematiche: andamento 2021-2023**



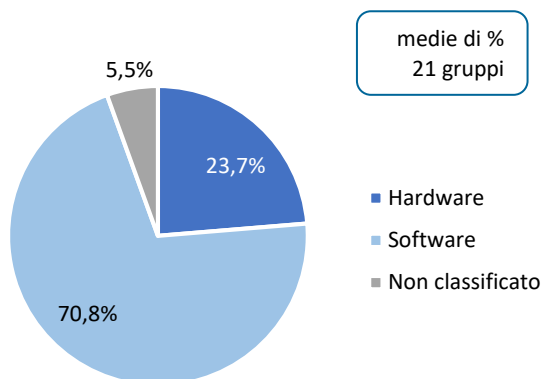
La Figura 46 riporta le variazioni percentuali individuali, riferite ai singoli gruppi, tra gli investimenti IT registrati nell'esercizio 2023 e quelli previsti per il 2024, rispetto ai valori del 2023. Su 20 gruppi che forniscono entrambi i dati, 12 ne prevedono un incremento, in alcuni casi anche con percentuali rilevanti. Nominalmente, per i 20 gruppi, l'ammontare degli investimenti IT previsti per il 2024 è del 10,4% superiore a quello rilevato nel 2023.

**Figura 46 - Investimenti IT: variazione della previsione 2024 rispetto al consuntivo 2023**



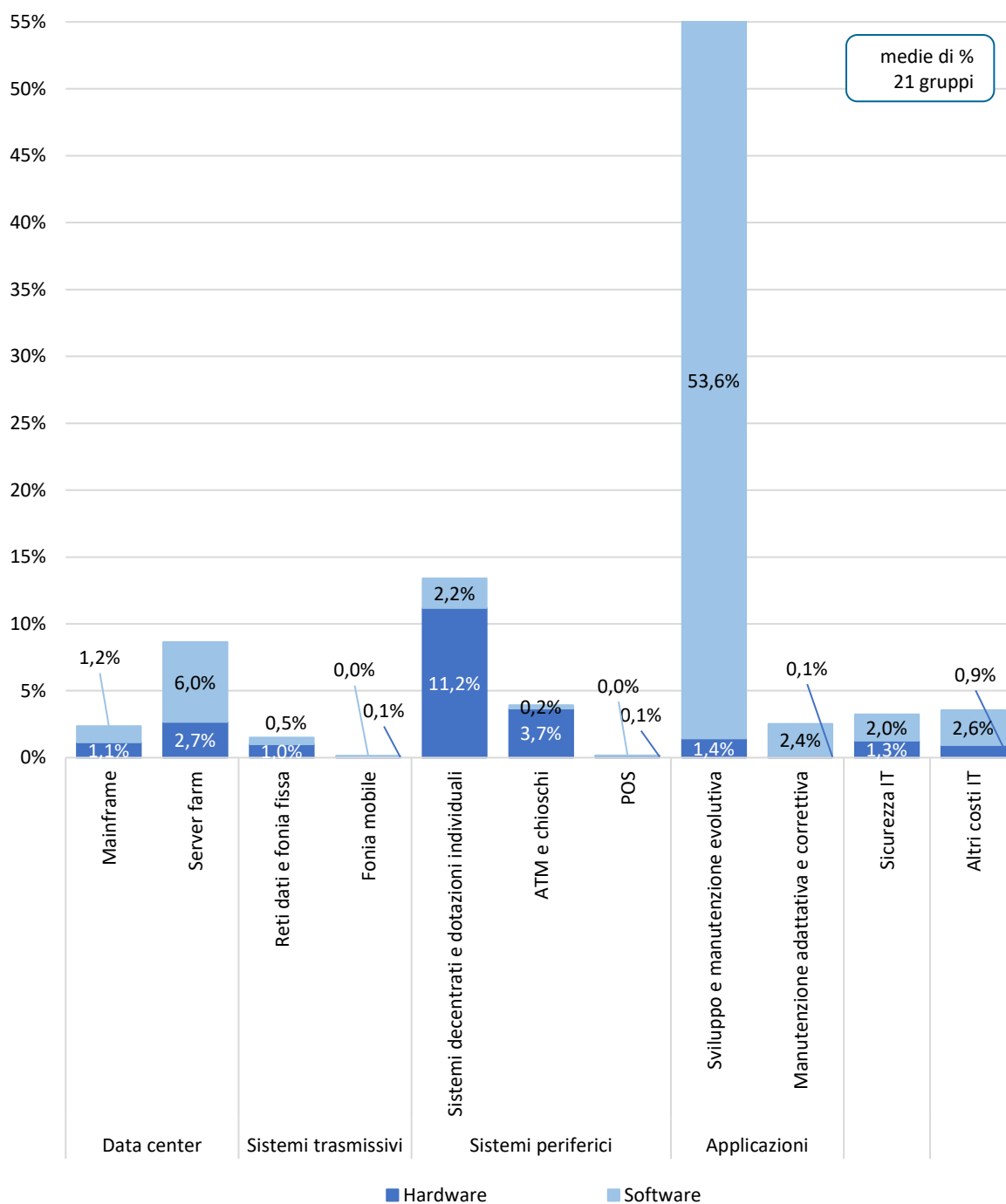
In Figura 47 sono rappresentati gli investimenti IT ripartiti tra Hardware e Software in medie di percentuali su 21 gruppi, da cui si evince che gli investimenti nel Software sono nel complesso fortemente preponderanti (70,8%).

**Figura 47 - Investimenti IT in HW e SW**



La Figura 48 mostra analogha suddivisione, in dettaglio all'interno delle singole aree tematiche, da cui si può osservare la presenza di un'eccezione, relativa all'area dei sistemi periferici, nella quale prevalgono gli investimenti in Hardware.

**Figura 48 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche**



Analoghe analisi di ripartizione degli investimenti IT tra Hardware e Software riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale e per modello di sourcing IT sono riportate in Appendice, da Figura 132 a Figura 143.

## 1.11 Indicatori economici

Sono di seguito riportati alcuni indicatori calcolati rapportando tra loro le principali grandezze di conto economico e operative. Essi sono stati elaborati per un campione costante di 20 gruppi che hanno partecipato alla Rilevazione nell'ultimo triennio (Tabella 6), per classe dimensionale (da Tabella 7 a Tabella 9) e per modello di sourcing IT (da Tabella 10 a Tabella 12).

Per le voci “costi IT”<sup>16</sup>, “cash out IT”, “investimenti IT”<sup>17</sup>, “ammortamenti IT”<sup>18</sup>, “numero dipendenti totali” e “numero dipendenti al netto IT” (il numero di dipendenti è calcolato come media di valori mensili) sono utilizzati i valori segnalati dai gruppi nel questionario; anche i valori “totale attivo”, “costi operativi”, “margine di intermediazione”, “utile netto di esercizio” e “risultato di gestione”<sup>19</sup> sono segnalati dai gruppi nel questionario e fanno riferimento ai valori di bilancio riclassificato consolidato. Tutte le grandezze menzionate si riferiscono al perimetro CIPA.

Le voci “numero di sportelli”<sup>20</sup>, “numero dei rapporti di impieghi e depositi”<sup>21</sup> e “prodotto bancario lordo”<sup>22</sup> sono ricavate dalle segnalazioni di matrice dei conti individuale effettuate dalle componenti bancarie del gruppo residenti in Italia.

Nella determinazione degli indicatori calcolati a partire dall'utile netto di esercizio o dal risultato di gestione vengono eliminati i valori dei gruppi aventi risultato di gestione o utile netto negativi. In generale, dagli indicatori vengono eliminati i valori outlier.

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

La Figura 49 contiene la rappresentazione grafica di alcuni indicatori (medie) tra quelli ricompresi nella Tabella 6. È interessante notare la presenza di alcune tendenze costanti nel triennio 2021-2023.

<sup>16</sup> TCO al netto dei ricavi IT posti a rettifica.

<sup>17</sup> Include investimenti in hardware e software.

<sup>18</sup> Quota degli ammortamenti a valere sul TCO.

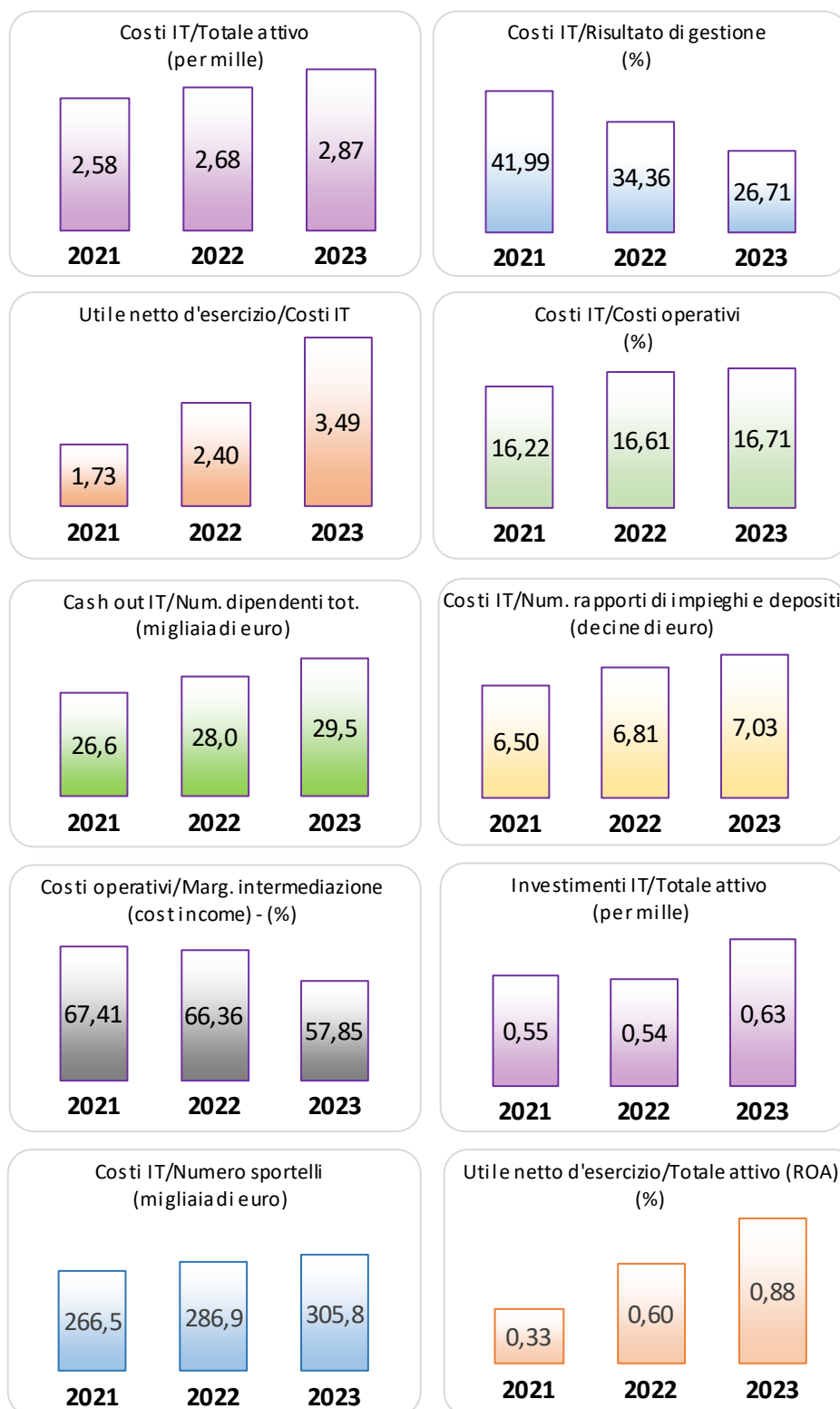
<sup>19</sup> Differenza tra margine di intermediazione e costi operativi.

<sup>20</sup> Media dei valori trimestrali dell'anno presi dall'archivio SIOTEC della Banca d'Italia.

<sup>21</sup> Aggregato costituito dalla somma delle voci “impieghi: numero dei rapporti” e “depositi: numero dei rapporti”.

<sup>22</sup> Aggregato costituito dalla somma delle voci “raccolta diretta”, “raccolta indiretta” e “impieghi totali”.

**Figura 49 - Andamento di alcuni indicatori a campione costante (estratto da Tabella 6)**





**Tabella 6 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: campione costante di 20 gruppi**

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,58	2,68	2,87	0,43	0,44	0,40	2,21	2,31	2,43
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	11,52	11,19	9,72	0,46	0,45	0,38	10,72	10,13	8,41
Costi IT/Risultato di gestione (%)	41,99	34,36	26,71	0,79	0,77	0,69	29,79	25,79	20,96
Costi IT/Costi operativi (%)	16,22	16,61	16,71	0,28	0,31	0,28	15,80	15,15	14,96
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	266,46	286,93	305,75	0,58	0,58	0,61	206,68	240,14	225,16
Costi IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	26,36	27,94	29,30	0,53	0,52	0,51	23,40	22,83	23,74
Costi IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	24,99	26,45	27,67	0,51	0,50	0,48	22,25	22,39	22,97
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	6,50	6,81	7,03	0,30	0,26	0,30	6,23	6,82	6,58
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,34	1,43	1,43	0,45	0,44	0,44	1,20	1,25	1,18
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,27	1,14	1,43	0,33	0,34	0,51	1,15	1,09	1,13
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,55	0,54	0,63	0,62	0,71	0,62	0,45	0,43	0,60
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	12,31	11,87	10,43	0,43	0,44	0,38	11,64	10,26	9,53
Cashout IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	28,10	29,58	31,26	0,49	0,50	0,50	24,52	24,33	25,74
Cashout IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	26,62	27,97	29,49	0,46	0,47	0,47	23,81	23,32	24,56
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,32	2,47	2,99	0,24	0,23	0,17	2,37	2,38	3,00
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,82	0,88	1,26	0,51	0,31	0,28	0,78	0,84	1,28
Utile netto d'esercizio/Costi IT	1,73	2,40	3,49	0,78	0,59	0,58	1,39	2,07	3,05
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,33	0,60	0,88	0,60	0,52	0,53	0,29	0,50	0,77
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,56	1,64	1,73	0,37	0,31	0,28	1,57	1,61	1,65
Costi operativi/Margine d'intermediazione (cost income) (%)	67,41	66,36	57,85	0,31	0,20	0,18	66,52	65,57	56,31
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	16,02	17,60	18,53	0,57	0,51	0,54	14,19	15,39	16,30
Totale attivo/Numero dipendenti al netto IT (milioni di euro)	10,46	10,76	10,39	0,37	0,41	0,37	9,61	9,70	9,70
Totale attivo/Numero dipendenti totali (milioni di euro)	9,96	10,23	9,85	0,35	0,39	0,35	9,06	9,26	9,49
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	109,07	112,96	111,99	0,54	0,56	0,59	94,88	94,49	87,80

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

Tabella 7 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Principali

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,04	2,25	2,25	0,26	0,24	0,12	1,98	2,11	2,28
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,78	9,73	7,72	0,27	0,30	0,20	10,22	9,35	7,53
Costi IT/Risultato di gestione (%)	32,91	28,82	16,48	0,56	0,46	0,23	35,12	24,91	16,38
Costi IT/Costi operativi (%)	14,49	15,88	15,50	0,36	0,43	0,39	14,57	13,57	13,92
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	267,19	297,35	297,62	0,56	0,51	0,54	210,16	266,66	242,75
Costi IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	19,84	21,44	21,59	0,38	0,41	0,35	19,34	20,60	19,83
Costi IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	19,02	20,43	20,55	0,37	0,39	0,33	18,73	19,71	19,12
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	6,18	6,67	6,57	0,27	0,20	0,22	6,17	6,82	6,53
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,12	1,23	1,15	0,26	0,27	0,23	1,09	1,11	1,05
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,38	1,17	1,28	0,25	0,27	0,48	1,47	1,28	1,10
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,78	0,81	0,86	0,45	0,54	0,57	0,69	0,79	0,73
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	10,72	10,34	8,43	0,30	0,35	0,20	10,48	10,50	8,86
Cashout IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	21,93	22,95	23,47	0,42	0,44	0,32	20,24	23,14	23,75
Cashout IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	21,00	21,86	22,35	0,41	0,43	0,30	19,60	22,14	22,66
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,12	2,37	2,96	0,15	0,13	0,11	2,03	2,31	2,91
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,83	0,86	1,40	0,65	0,30	0,17	0,66	0,79	1,40
Utile netto d'esercizio/Costi IT	1,54	2,96	4,68	0,31	0,70	0,48	1,60	2,77	4,19
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,32	0,65	1,02	0,42	0,56	0,39	0,32	0,84	1,01
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,29	1,51	1,55	0,50	0,20	0,23	1,52	1,58	1,55
Costi operativi/Margine d'intermediazione ( <i>cost income</i> ) (%)	59,94	63,61	52,30	0,46	0,17	0,17	67,98	66,48	54,51
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	15,64	18,83	19,17	0,62	0,43	0,46	15,66	16,14	17,07
Totale attivo/Numero dipendenti al netto IT (milioni di euro)	9,66	9,38	9,42	0,26	0,27	0,23	9,04	8,74	8,88
Totale attivo/Numero dipendenti totali (milioni di euro)	9,26	8,95	8,98	0,25	0,25	0,21	8,77	8,45	8,60
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	128,13	130,00	128,40	0,45	0,45	0,47	114,10	107,84	107,52

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

Tabella 8 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: gruppi Medi

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2021 (10 gruppi)	2022 (9 gruppi)	2023 (9 gruppi)	2021 (10 gruppi)	2022 (9 gruppi)	2023 (9 gruppi)	2021 (10 gruppi)	2022 (9 gruppi)	2023 (9 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	3,14	3,21	3,42	0,43	0,49	0,44	3,01	2,94	2,77
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	14,11	13,34	11,65	0,49	0,50	0,40	13,32	11,50	9,28
Costi IT/Risultato di gestione (%)	49,93	43,90	36,89	0,84	0,87	0,64	40,29	29,62	23,22
Costi IT/Costi operativi (%)	17,84	18,41	18,46	0,26	0,27	0,24	18,19	18,03	18,78
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	312,03	359,81	398,90	0,58	0,53	0,54	253,89	289,61	330,20
Costi IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	32,71	36,26	38,57	0,52	0,49	0,46	26,79	31,78	36,75
Costi IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	30,59	33,81	35,85	0,50	0,48	0,44	25,32	30,42	34,58
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	6,81	7,13	7,56	0,35	0,33	0,36	6,78	7,04	7,17
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,51	1,59	1,62	0,51	0,54	0,53	1,25	1,29	1,22
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,17	1,17	1,39	0,41	0,42	0,29	1,13	1,00	1,37
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,65	0,55	0,67	0,55	0,53	0,38	0,50	0,48	0,73
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	15,27	14,40	12,63	0,44	0,46	0,40	13,79	12,72	10,15
Cashout IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	34,96	38,78	41,34	0,44	0,42	0,44	32,19	37,58	38,84
Cashout IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	32,69	36,12	38,38	0,42	0,41	0,42	29,75	35,28	36,54
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2021 (10 gruppi)	2022 (9 gruppi)	2023 (9 gruppi)	2021 (10 gruppi)	2022 (9 gruppi)	2023 (9 gruppi)	2021 (10 gruppi)	2022 (9 gruppi)	2023 (9 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,38	2,54	2,99	0,29	0,32	0,24	2,47	2,59	2,97
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,83	0,89	1,15	0,48	0,40	0,41	0,77	0,82	1,13
Utile netto d'esercizio/Costi IT	2,09	2,32	2,89	0,92	0,58	0,67	1,46	2,07	2,79
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,37	0,66	0,84	0,75	0,53	0,70	0,33	0,51	0,77
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,77	1,75	1,84	0,33	0,40	0,34	1,59	1,63	1,71
Costi operativi/Margine d'intermediazione ( <i>cost income</i> ) (%)	76,96	69,65	61,57	0,31	0,25	0,21	70,49	65,56	64,65
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	18,26	20,68	22,58	0,58	0,53	0,53	15,26	17,81	18,46
Totale attivo/Numero dipendenti al netto IT (milioni di euro)	11,09	12,42	12,11	0,46	0,47	0,41	9,61	10,06	11,28
Totale attivo/Numero dipendenti totali (milioni di euro)	10,39	11,62	11,30	0,45	0,47	0,40	9,06	9,57	10,66
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	109,15	126,41	129,66	0,65	0,61	0,61	102,31	113,85	117,65

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

Tabella 9 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: gruppi Piccoli

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2021 (5 gruppi)	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)	2021 (5 gruppi)	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)	2021 (5 gruppi)	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,20	2,45	3,37	0,13	0,24	0,43	2,15	2,26	2,87
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,54	9,71	10,22	0,17	0,19	0,31	8,94	9,56	9,64
Costi IT/Risultato di gestione (%)	36,80	29,41	27,04	0,84	0,37	0,45	23,68	25,45	22,22
Costi IT/Costi operativi (%)	14,47	14,83	16,74	0,12	0,14	0,24	14,05	14,49	16,93
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	167,34	162,76	172,88	0,17	0,11	0,15	164,85	161,56	180,19
Costi IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	20,48	20,53	28,11	0,16	0,11	0,51	19,41	20,63	23,21
Costi IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	20,17	20,21	26,34	0,16	0,11	0,41	19,22	20,37	23,11
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	6,38	6,37	7,49	0,22	0,13	0,35	5,98	6,18	6,51
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,32	1,53	2,02	0,29	0,34	0,62	1,37	1,42	1,55
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,34	1,06	1,74	0,27	0,30	0,66	1,17	1,02	1,56
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,23	0,21	0,28	0,63	0,71	0,60	0,20	0,20	0,26
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	9,79	9,90	11,20	0,17	0,21	0,44	9,44	9,51	9,53
Cashout IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	21,03	20,87	23,60	0,18	0,10	0,19	19,97	20,94	22,54
Cashout IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	20,71	20,54	23,21	0,17	0,10	0,18	19,78	20,73	22,36
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2021 (5 gruppi)	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)	2021 (5 gruppi)	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)	2021 (5 gruppi)	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,36	2,52	3,23	0,22	0,10	0,14	2,40	2,51	3,11
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,82	0,87	1,26	0,45	0,16	0,08	0,84	0,89	1,25
Utile netto d'esercizio/Costi IT	1,40	1,78	2,74	0,46	0,47	0,58	1,32	1,71	2,27
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,30	0,40	0,83	0,43	0,32	0,46	0,26	0,40	0,68
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,54	1,65	1,97	0,19	0,16	0,23	1,59	1,68	1,87
Costi operativi/Margine d'intermediazione ( <i>cost income</i> ) (%)	66,33	65,30	60,44	0,18	0,10	0,09	60,98	65,32	60,29
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	11,73	11,09	11,36	0,21	0,12	0,20	11,90	11,26	10,98
Totale attivo/Numero dipendenti al netto IT (milioni di euro)	9,46	8,76	8,31	0,22	0,25	0,17	8,68	8,69	7,87
Totale attivo/Numero dipendenti totali (milioni di euro)	9,31	8,62	7,97	0,22	0,25	0,16	8,59	8,56	7,74
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	76,45	68,03	61,32	0,16	0,13	0,13	75,00	68,29	62,50

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

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

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,26	2,56	2,77	0,47	0,47	0,53	1,77	2,01	2,37
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,31	9,43	8,36	0,33	0,30	0,32	9,07	8,68	8,05
Costi IT/Risultato di gestione (%)	39,32	33,47	22,84	0,76	0,52	0,62	40,44	25,79	17,37
Costi IT/Costi operativi (%)	12,54	13,48	13,87	0,26	0,22	0,19	12,93	13,10	13,13
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	220,60	246,73	263,16	0,61	0,52	0,55	206,18	240,14	208,35
Costi IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	17,87	19,53	20,95	0,33	0,29	0,30	16,53	18,91	19,17
Costi IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	17,00	18,52	19,74	0,32	0,28	0,27	15,95	18,22	17,90
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	5,39	5,93	6,21	0,28	0,15	0,17	5,41	5,35	6,11
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,97	1,10	1,07	0,19	0,18	0,07	0,97	1,09	1,06
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,28	1,21	1,43	0,23	0,30	0,42	1,44	1,26	1,14
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,73	0,78	0,88	0,52	0,58	0,54	0,66	0,70	0,76
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	10,94	10,97	9,88	0,40	0,43	0,42	9,59	9,65	9,53
Cashout IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	21,14	22,95	24,70	0,40	0,45	0,39	18,75	21,00	23,69
Cashout IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	20,05	21,67	23,22	0,38	0,42	0,35	18,09	20,24	22,13
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,39	2,68	3,20	0,18	0,24	0,18	2,47	2,38	3,10
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,81	0,82	1,27	0,64	0,24	0,17	0,58	0,79	1,26
Utile netto d'esercizio/Costi IT	1,50	2,52	4,08	0,44	0,79	0,62	1,35	1,97	3,24
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,31	0,57	0,92	0,37	0,56	0,45	0,30	0,50	0,79
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,58	1,86	1,93	0,49	0,32	0,32	1,58	1,69	1,77
Costi operativi/Margine d'intermediazione ( <i>cost income</i> ) (%)	64,18	68,91	59,47	0,42	0,10	0,14	71,91	66,63	59,46
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	14,49	17,87	18,47	0,62	0,45	0,46	14,70	15,94	17,69
Totale attivo/Numero dipendenti al netto IT (milioni di euro)	8,31	8,06	8,08	0,20	0,20	0,20	8,29	8,07	7,86
Totale attivo/Numero dipendenti totali (milioni di euro)	7,94	7,69	7,69	0,20	0,21	0,21	8,11	7,84	7,42
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	100,85	102,85	102,86	0,54	0,55	0,58	74,87	93,47	87,80

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

**Tabella 11 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: gruppi Facility Management**

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2021 (6 gruppi)	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)	2021 (6 gruppi)	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)	2021 (6 gruppi)	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,51	2,43	3,10	0,27	0,22	0,48	2,30	2,50	2,66
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	11,39	10,64	10,51	0,24	0,22	0,38	12,55	10,99	9,28
Costi IT/Risultato di gestione (%)	31,78	26,60	27,74	0,43	0,42	0,75	33,68	25,61	18,75
Costi IT/Costi operativi (%)	18,72	19,11	19,58	0,15	0,26	0,26	19,23	18,59	19,61
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	345,95	377,62	398,92	0,41	0,38	0,42	353,51	362,32	374,79
Costi IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	29,24	31,29	36,51	0,20	0,22	0,33	29,47	33,78	36,75
Costi IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	27,64	29,56	33,49	0,20	0,21	0,28	27,70	31,86	34,58
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	7,50	7,81	8,79	0,33	0,34	0,40	7,64	8,37	8,33
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,30	1,37	1,83	0,22	0,24	0,71	1,25	1,33	1,25
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,38	1,28	1,30	0,38	0,35	0,35	1,17	1,15	1,10
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,68	0,65	0,64	0,39	0,46	0,45	0,76	0,73	0,65
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	12,06	11,21	11,37	0,23	0,23	0,47	12,78	11,73	9,79
Cashout IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	31,33	33,10	33,31	0,24	0,24	0,21	32,75	35,35	35,90
Cashout IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	29,60	31,26	31,45	0,24	0,23	0,20	30,78	33,49	33,82
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2021 (6 gruppi)	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)	2021 (6 gruppi)	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)	2021 (6 gruppi)	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,28	2,34	2,96	0,27	0,24	0,20	2,10	2,19	2,69
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,90	1,02	1,37	0,44	0,37	0,35	0,77	0,91	1,46
Utile netto d'esercizio/Costi IT	1,97	2,57	3,00	0,79	0,55	0,51	1,72	2,13	2,79
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,43	0,60	0,84	0,69	0,46	0,48	0,39	0,51	0,77
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,37	1,33	1,59	0,30	0,30	0,34	1,35	1,36	1,54
Costi operativi/Margine d'intermediazione ( <i>cost income</i> ) (%)	60,45	56,58	53,61	0,17	0,19	0,27	62,18	56,17	54,88
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	19,64	21,22	22,69	0,59	0,56	0,58	16,66	16,97	17,07
Totale attivo/Numero dipendenti al netto IT (milioni di euro)	12,71	13,85	12,71	0,40	0,41	0,33	12,37	12,37	11,51
Totale attivo/Numero dipendenti totali (milioni di euro)	12,00	13,07	11,83	0,39	0,40	0,34	11,69	11,60	10,90
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	147,46	160,91	159,41	0,52	0,47	0,49	131,97	134,03	142,77

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

**Tabella 12 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 8 gruppi Outsourcing**

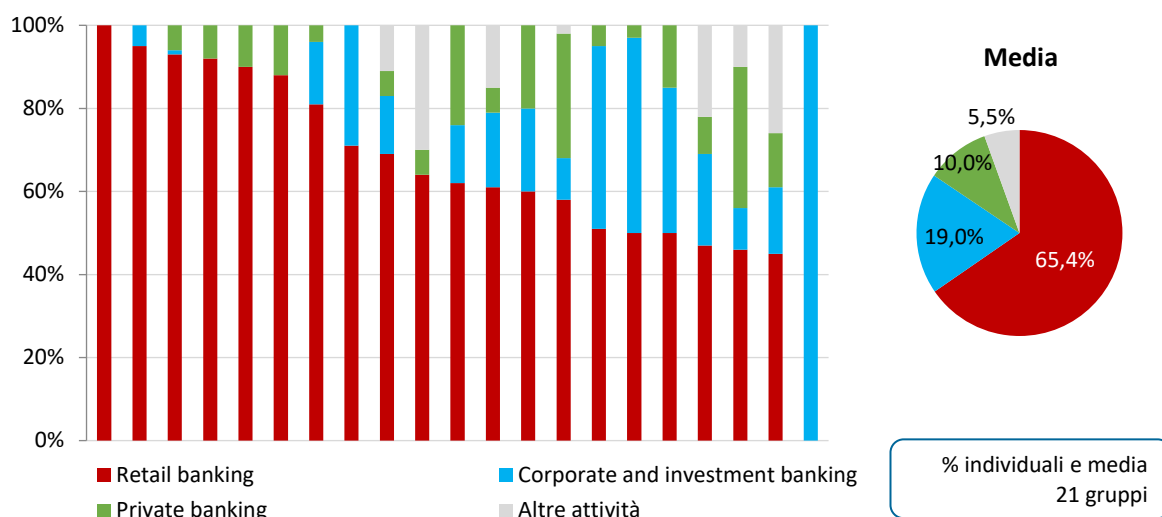
Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,97	3,08	3,36	0,46	0,47	0,35	2,46	2,58	2,93
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	14,26	13,35	11,32	0,52	0,53	0,37	11,14	9,97	9,76
Costi IT/Risultato di gestione (%)	52,49	43,82	33,27	0,90	0,90	0,60	24,24	27,65	22,29
Costi IT/Costi operativi (%)	16,95	17,62	17,77	0,27	0,31	0,26	15,22	15,42	17,26
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	232,59	235,18	254,08	0,73	0,82	0,85	171,80	165,60	185,21
Costi IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	31,00	31,71	33,90	0,63	0,66	0,61	21,72	22,06	24,85
Costi IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	29,50	30,14	32,20	0,58	0,61	0,57	21,57	21,69	24,34
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	6,80	6,76	6,86	0,20	0,17	0,17	6,78	6,70	6,64
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,72	1,87	1,90	0,45	0,46	0,44	1,47	1,71	1,75
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,19	0,96	1,64	0,37	0,36	0,64	1,12	1,00	1,37
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,41	0,24	0,38	0,98	0,62	0,66	0,28	0,22	0,29
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	14,62	13,36	11,73	0,51	0,51	0,38	11,32	9,95	9,68
Cashout IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	31,30	31,59	35,21	0,59	0,63	0,62	23,52	22,00	25,39
Cashout IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	29,81	30,03	33,44	0,54	0,59	0,58	23,36	21,84	24,87
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,24	2,42	3,02	0,30	0,21	0,16	2,18	2,51	3,07
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,76	0,81	1,13	0,47	0,24	0,24	0,82	0,88	1,24
Utile netto d'esercizio/Costi IT	1,82	1,98	2,97	0,97	0,52	0,66	1,32	1,71	2,26
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,27	0,58	0,91	0,51	0,65	0,66	0,25	0,46	0,65
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,73	1,72	1,89	0,27	0,23	0,21	1,61	1,68	1,78
Costi operativi/Margine d'intermediazione ( <i>cost income</i> ) (%)	81,11	72,30	62,43	0,30	0,21	0,12	75,60	68,55	61,82
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	13,92	13,22	14,06	0,44	0,44	0,53	11,90	11,44	11,65
Totale attivo/Numero dipendenti al netto IT (milioni di euro)	10,21	10,14	9,77	0,35	0,39	0,39	9,19	9,35	8,75
Totale attivo/Numero dipendenti totali (milioni di euro)	9,81	9,72	9,34	0,31	0,34	0,34	8,89	9,03	8,66
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	77,51	73,43	71,30	0,21	0,22	0,38	75,00	69,33	64,59

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

## Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi

Dall'analisi dell'attività bancaria dei gruppi<sup>23</sup> si rileva che, in media di percentuali, il retail banking costituisce il 65,4% dell'operatività complessiva, il corporate and investment banking il 19% e il private banking il 10%. La Figura 50 mostra le percentuali individuali e la media.

Figura 50 - Attività dei gruppi bancari



In Appendice è riportata l'analisi dell'attività bancaria differenziata per classe dimensionale (Figura 144).

### 2.1 Sourcing IT

#### 2.1.1 Modelli di sourcing

L'analisi dei profili organizzativi si concentra in primo luogo sull'assetto adottato dai gruppi per il sourcing dell'IT, riconducibile con un criterio di prevalenza a quattro modelli:

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

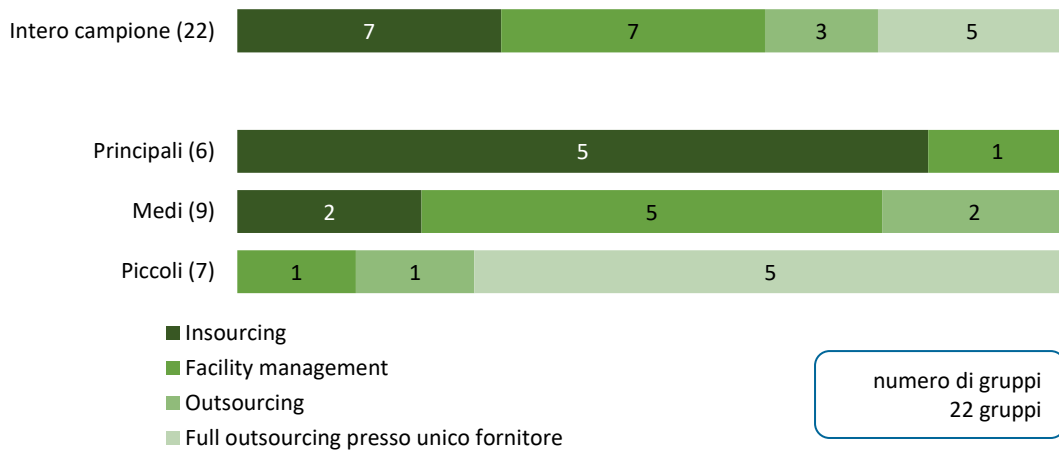
<sup>23</sup> Sulla base del margine di intermediazione riferito al perimetro CIPA.



- **Facility management:** le infrastrutture del Data center sono gestite da fornitore esterno<sup>24</sup> mentre le Applicazioni sono gestite all'interno del perimetro CIPA, indipendentemente dall'eventuale ricorso a forme di outsourcing selettivo;
- **Outsourcing:** sia le infrastrutture del Data center che le Applicazioni sono gestite da fornitori esterni al perimetro CIPA;
- **Full outsourcing:** questo modello è un caso particolare dell'Outsourcing, da cui si distingue per il ricorso a un unico fornitore esterno prevalente, che gestisce sia le infrastrutture del Data center che le Applicazioni. A seconda del contesto, in questo documento il Full outsourcing viene talvolta equiparato e accorpato all'Outsourcing.

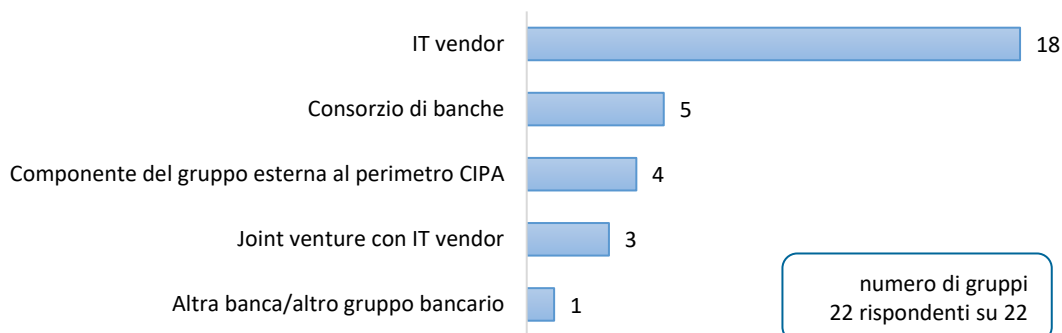
Dall'analisi dei dati ricevuti dai gruppi emerge che sette di essi mantengono internamente il governo delle infrastrutture e delle applicazioni, identificandosi nel modello Insourcing, sette si collocano nel modello Facility management e otto in Outsourcing, di cui cinque in Full outsourcing. I gruppi Principali sono prevalentemente caratterizzati dall'Insourcing e i Piccoli ricorrono prevalentemente a forme di Outsourcing, mentre per i Medi si osserva una situazione differenziata (Figura 51).

**Figura 51 - Modello di sourcing IT prevalente**



Analizzando le diverse tipologie di fornitore IT cui i gruppi (perimetro CIPA) fanno ricorso (Figura 52), si osserva che la maggior parte dei rispondenti si rivolge ai vendor.

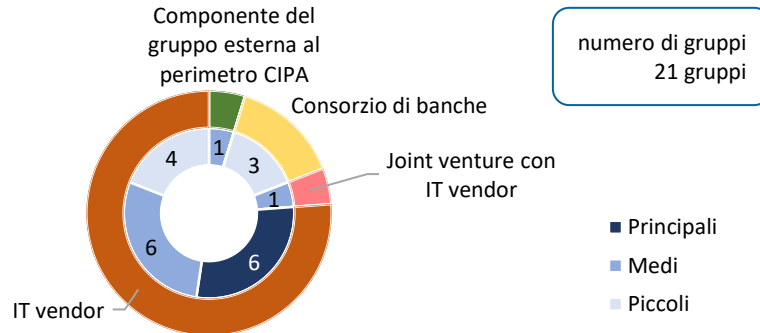
**Figura 52 - Tipologie di fornitore IT**



<sup>24</sup> Componente del gruppo esterna al perimetro CIPA, altra banca o altro gruppo bancario, consorzio di banche, vendor e joint venture tra vendor e componente del gruppo.

Restringendo l'analisi al fornitore prevalente (in termini di costi IT), la categoria più segnalata resta quella dei vendor, cui si rivolgono in via prevalente 16 gruppi. La Figura 53 espone questa suddivisione unitamente alla classe dimensionale.

**Figura 53 - Fornitore IT prevalente**

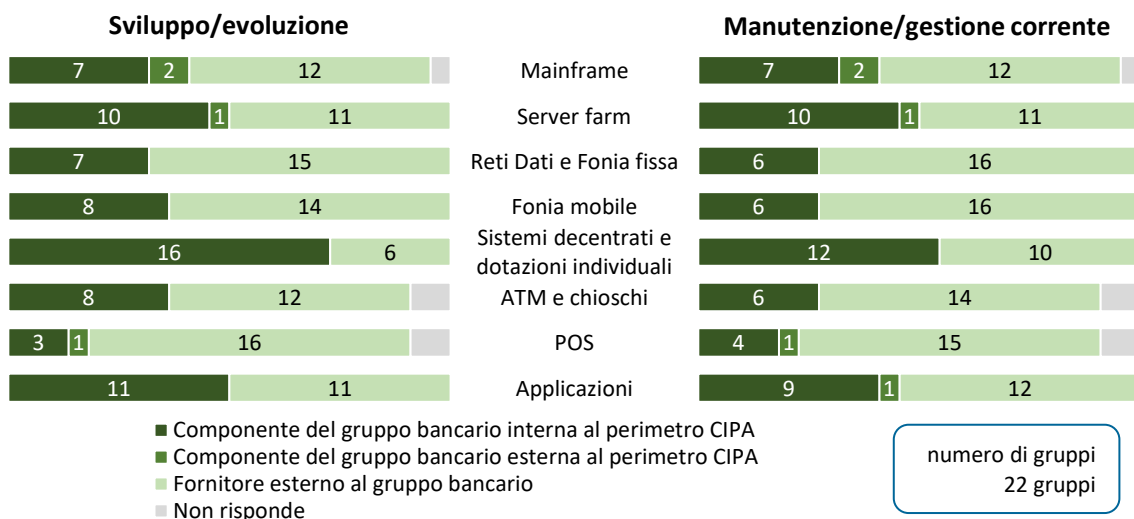


### 2.1.2 Modalità di sourcing IT per aree tematiche

Questo paragrafo analizza, con un criterio di prevalenza, le scelte di sourcing effettuate per lo sviluppo e l'evoluzione, nonché la manutenzione correttiva e la gestione corrente dei servizi IT, differenziati per area tematica. A tal fine viene distinto l'affidamento delle attività suddette tra le seguenti casistiche: i) componente del gruppo bancario interna al perimetro CIPA; ii) componente del gruppo bancario esterna al perimetro CIPA; iii) fornitore esterno al gruppo bancario.

Dal grafico di Figura 54 si nota che, nel complesso, il ricorso a componenti del gruppo interne al perimetro CIPA avviene in meno della metà dei casi. Si conferma prevalente l'affido dei servizi al di fuori del gruppo bancario. L'approccio di sourcing per lo sviluppo e l'evoluzione è abbastanza in linea con quello adottato per la manutenzione e la gestione corrente, con una lieve prevalenza del fornitore esterno per quest'ultima. A livello di aree tematiche, i gruppi tendono a mantenere all'interno principalmente lo sviluppo e la gestione dei Sistemi decentralizzati e dotazioni individuali. POS, Reti dati, Fonia e ATM/chioschi sono invece gli ambiti le cui attività di sviluppo/gestione sono prevalentemente delegate all'esterno.

**Figura 54 - Collocazione attività di sviluppo e gestione dei servizi IT**



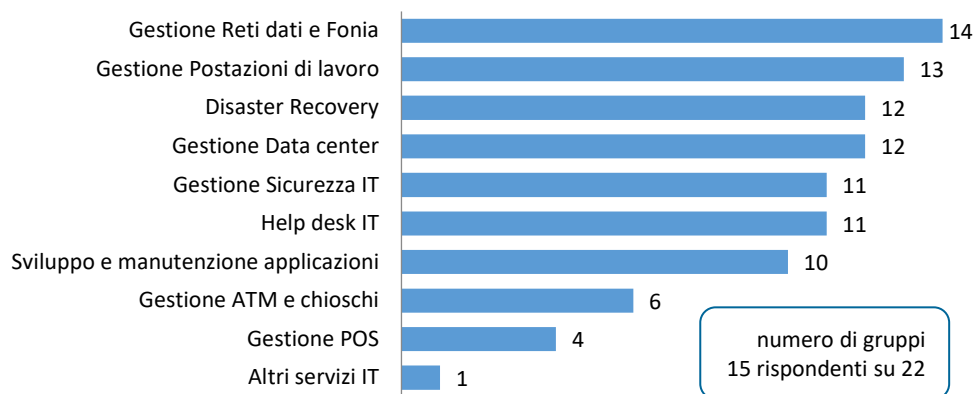
## 2.2 Offerta di servizi IT a terzi

Dopo alcuni anni, questa edizione torna a rilevare il fenomeno dell'erogazione, da parte dei gruppi bancari, di servizi IT al di fuori del perimetro CIPA. Tra i 22 gruppi partecipanti all'indagine, nell'esercizio 2023 sono 15 quelli che si sono posti come provider di servizi informatici. Di questi gruppi:

- sette erogano servizi esclusivamente a componenti del gruppo bancario esterne al perimetro CIPA (società finanziarie, SIM, componenti estere, ecc.);
- sei a più categorie di soggetti (componenti del gruppo esterne al perimetro CIPA, altre banche/gruppi, assicurazioni, soggetti terzi);
- due esclusivamente a soggetti terzi.

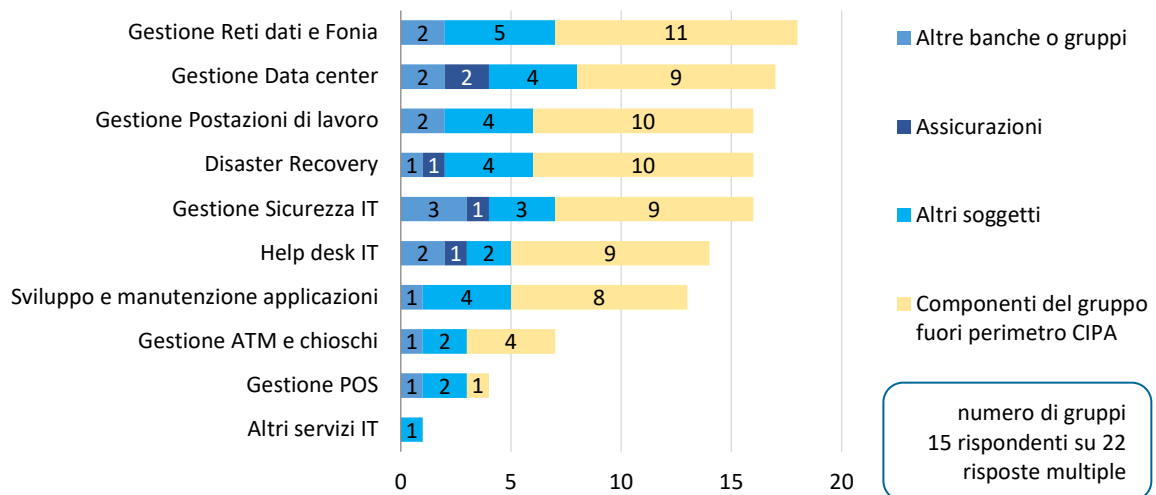
Servizi quali la gestione di Reti dati e Fonia, delle postazioni di lavoro, del Disaster recovery, del Data center, della Sicurezza informatica e dell'Help desk IT sono stati erogati, dal gruppo CIPA verso soggetti esterni al perimetro, da oltre la metà dei partecipanti all'indagine (Figura 55).

**Figura 55 - Servizi IT erogati all'esterno del perimetro CIPA**



La Figura 56 differenzia, per ciascun servizio elencato, la categoria dei soggetti fruitori. Nelle barre gialle è rappresentato il numero di gruppi che erogano servizi a entità appartenenti al medesimo gruppo bancario ma esterne al perimetro CIPA. Nelle barre a gradazione di blu sono invece conteggiati i gruppi (otto complessivamente) che offrono servizi anche al di fuori della propria realtà, distinguendo tra altre banche/gruppi bancari, aziende assicuratrici e altri soggetti.

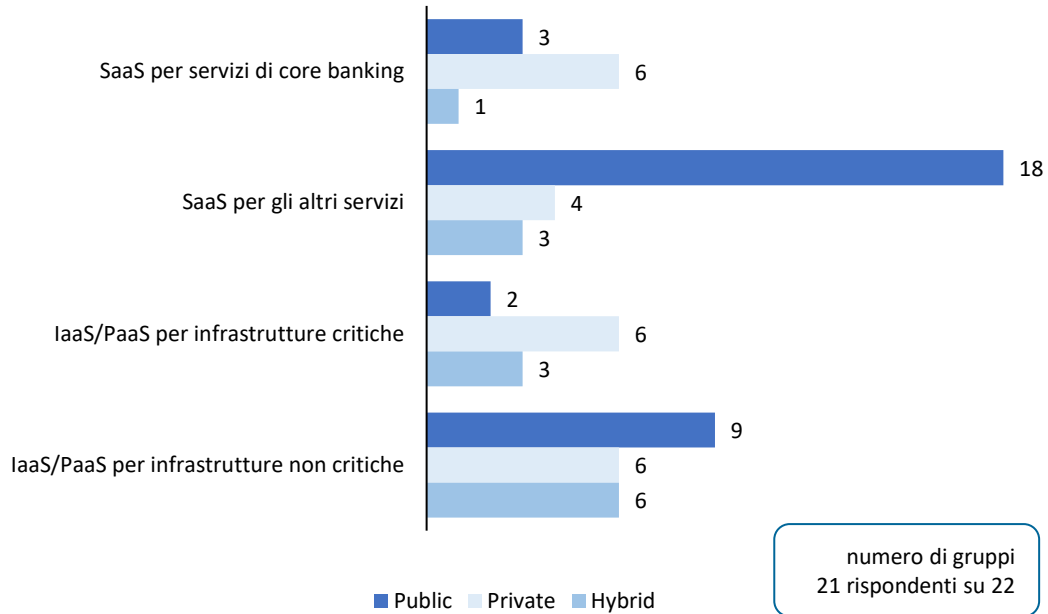
**Figura 56 - Servizi IT erogati all'esterno del perimetro CIPA - soggetti fruitori**



## 2.3 Cloud computing

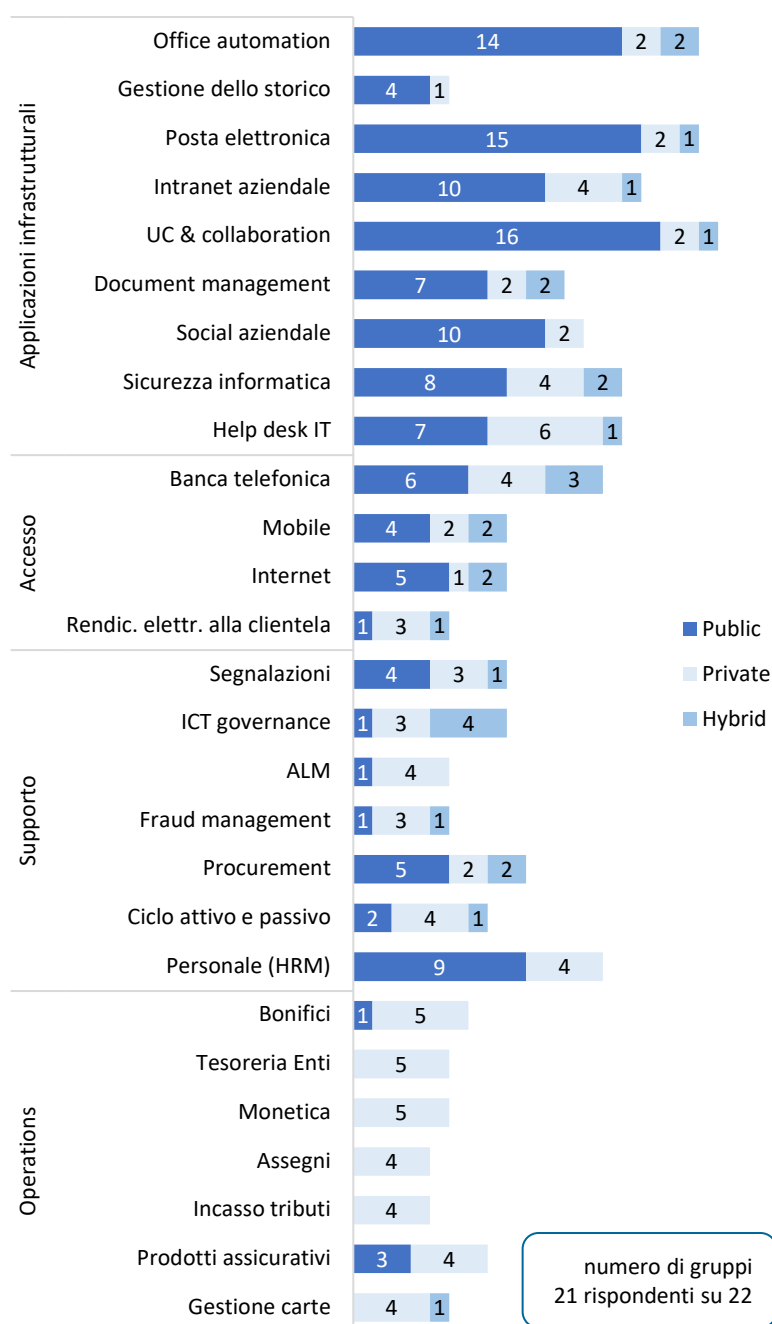
Questa edizione torna ad approfondire il tema del cloud computing fotografando in primo luogo il ricorso dei gruppi ai diversi modelli di servizio e di deployment. La Figura 57 mostra, nel complesso, una prevalenza del cloud pubblico (blu scuro) rispetto ai modelli privato e ibrido<sup>25</sup>. Il ricorso al cloud pubblico avviene più frequentemente per quei servizi e infrastrutture caratterizzati da minore livello di criticità, mentre per i servizi di core banking e per le infrastrutture critiche prevale il cloud privato e in misura minore quello ibrido. In relazione al modello di servizio, 21 gruppi segnalano il ricorso al SaaS e, di questi, 16 utilizzano anche i modelli IaaS/PaaS.

**Figura 57 - Cloud computing: modelli in uso**



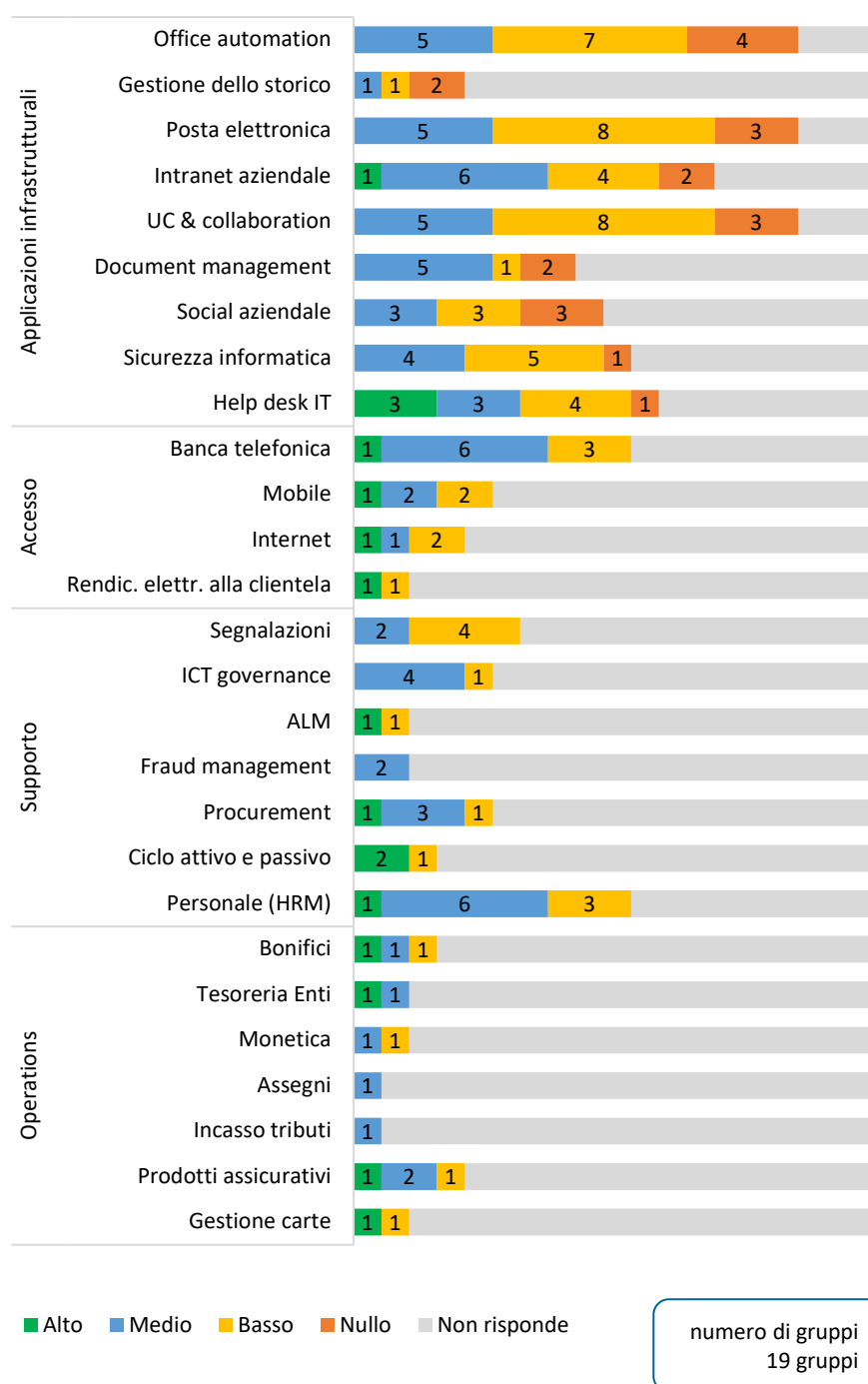
L'analisi prosegue rilevando i deployment model in uso nei vari servizi, tratti per la maggior parte della mappa applicativa ABI Lab. La Figura 58 mostra la frequenza con cui i gruppi impiegano soluzioni cloud nell'esercizio dei servizi presi in esame, da cui si evince un ricorso abbastanza esteso a questo paradigma, prevalentemente per il modello pubblico, nell'ambito delle applicazioni infrastrutturali. I servizi afferenti all'ambito Operations prevedono il ricorso a soluzioni cloud per circa un quarto del campione, soprattutto per il modello privato.

<sup>25</sup> Nel cloud privato sono ricompresi anche eventuali cloud di community del gruppo bancario. Il cloud ibrido è inteso come combinazione dei modelli pubblico e privato, le cui infrastrutture sono collegate e consentono la portabilità di dati e applicazioni.

**Figura 58 - Cloud computing: servizi applicativi e modelli in uso**


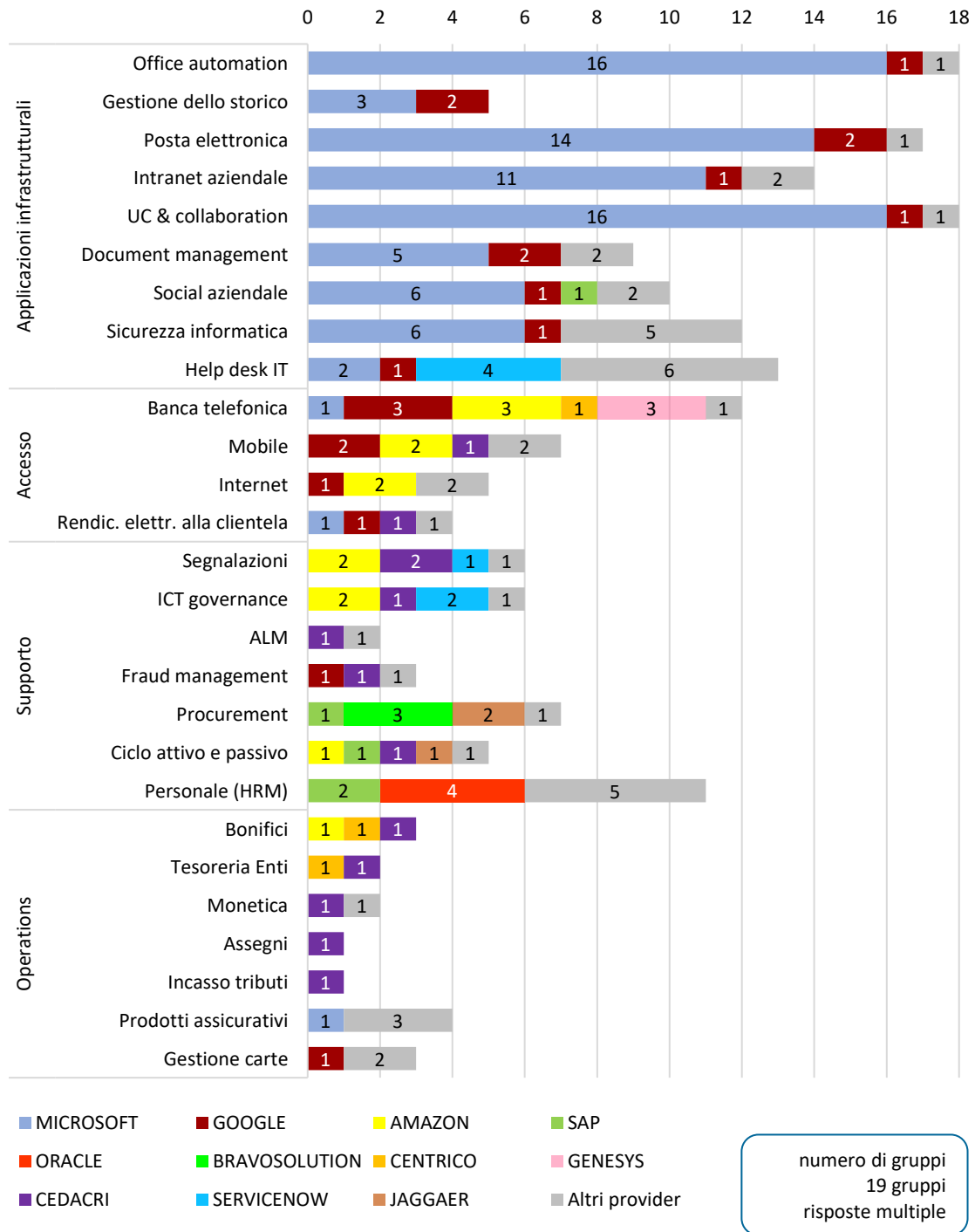
La Figura 59 rappresenta, per gli stessi servizi, una misura soggettiva del grado di capacità negoziale<sup>26</sup> sperimentato dai gruppi bancari nei confronti dei Cloud Service Provider (CSP). In prevalenza viene segnalato un potere negoziale medio-basso, che in alcuni casi risulta nullo, specie nei servizi delle applicazioni infrastrutturali, caratterizzate spesso dalla presenza di provider di grandi dimensioni. Sono pochissimi i gruppi che segnalano un alto grado di potere negoziale, che riguarda comunque un numero limitato di servizi.

<sup>26</sup> Ai fini della presente Rilevazione, la capacità negoziale è intesa come potere del gruppo bancario di contrattare, con le controparti, le condizioni contrattuali al fine di addivenire a soluzioni condivise specifiche rispetto alle condizioni generalizzate proposte.

**Figura 59 - Cloud computing: capacità negoziale nei confronti dei CSP**


Il grafico che segue (Figura 60) riporta, per ciascuno dei servizi applicativi presi in esame, i CSP segnalati dai gruppi bancari e la relativa frequenza, ovvero il numero di gruppi che ricorre a quel provider all'interno dello specifico servizio. Sono identificati ed esplicitati i fornitori segnalati almeno tre volte tra tutti i gruppi e tutti i servizi, mentre i restanti sono raggruppati sotto l'unica voce "Altri provider". Sono oltre 20 i CSP menzionati dai gruppi. Tra questi, quelli segnalati con frequenza maggiore sono gli hyperscaler; spicca in particolare il ricorso a Microsoft per le applicazioni infrastrutturali.

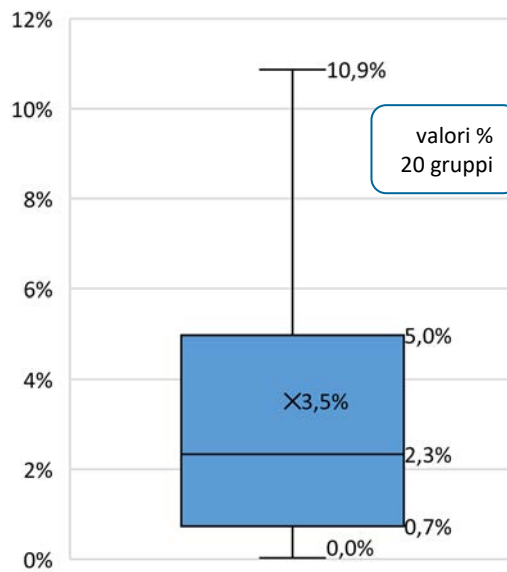
Figura 60 - Cloud Service Providers



A completamento dell'analisi sul cloud computing, sono rilevate anche le risorse umane impiegate, in termini di FTE (Full Time Equivalent) dedicati al cloud a vario titolo (governance, centro di competenza, infrastruttura, sviluppo, gestione, ecc.). La Figura 61 mostra, mediante diagramma a scatole e baffi<sup>27</sup>, la distribuzione degli FTE relativi, ovvero valori percentuali calcolati rapportando gli FTE in esame a quelli IT complessivamente segnalati dai gruppi. Su 20 gruppi rispondenti, risultano impiegate nel cloud fino al 10,9% delle risorse, con un valor medio di FTE pari al 3,5%.

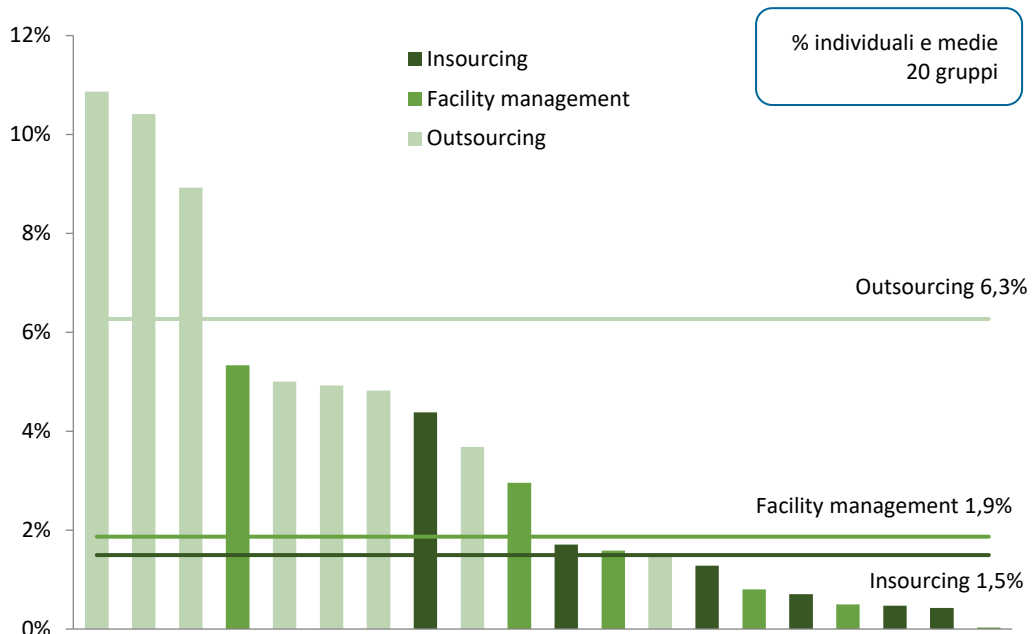
<sup>27</sup> Il simbolo "X" rappresenta la media.

**Figura 61 - Cloud computing - risorse FTE dedicate**



La Figura 62 mostra infine le percentuali individuali di FTE dedicati al cloud, distinte per modello di sourcing IT. Nel grafico ogni barra rappresenta il valore di un gruppo e il colore identifica il relativo modello di sourcing IT. Si noti come, mediamente, i gruppi in Outsourcing impegnino per il cloud una quota relativa di FTE maggiore rispetto a quelli in Facility management, a sua volta maggiore rispetto ai gruppi in Insourcing. Tale fenomeno è influenzato anche dalla numerosità delle risorse umane complessivamente impiegate dai gruppi nell'IT, che aumentano con l'aumentare delle attività informatiche curate direttamente dal gruppo.

**Figura 62 - Cloud computing - risorse FTE dedicate, valori individuali**



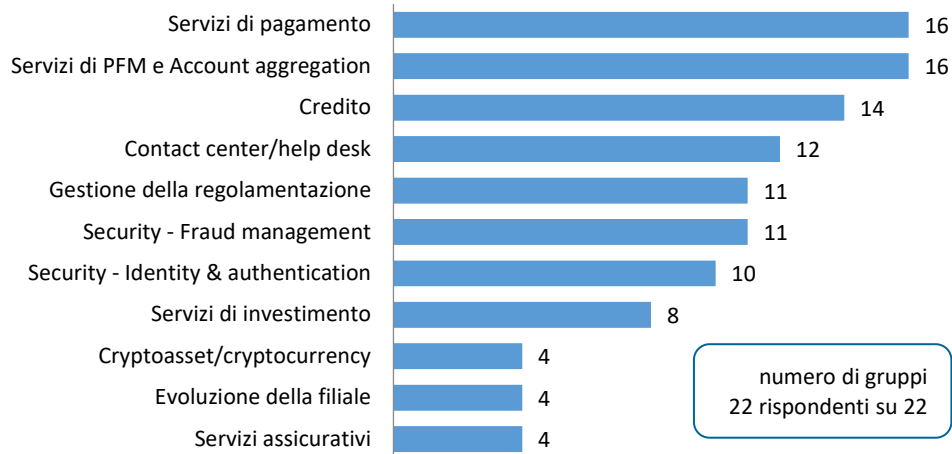


## 2.4 FinTech

Questa sezione si focalizza sul tema della collaborazione del mondo bancario con il FinTech, indagando in particolare gli ambiti e le tecnologie interessate.

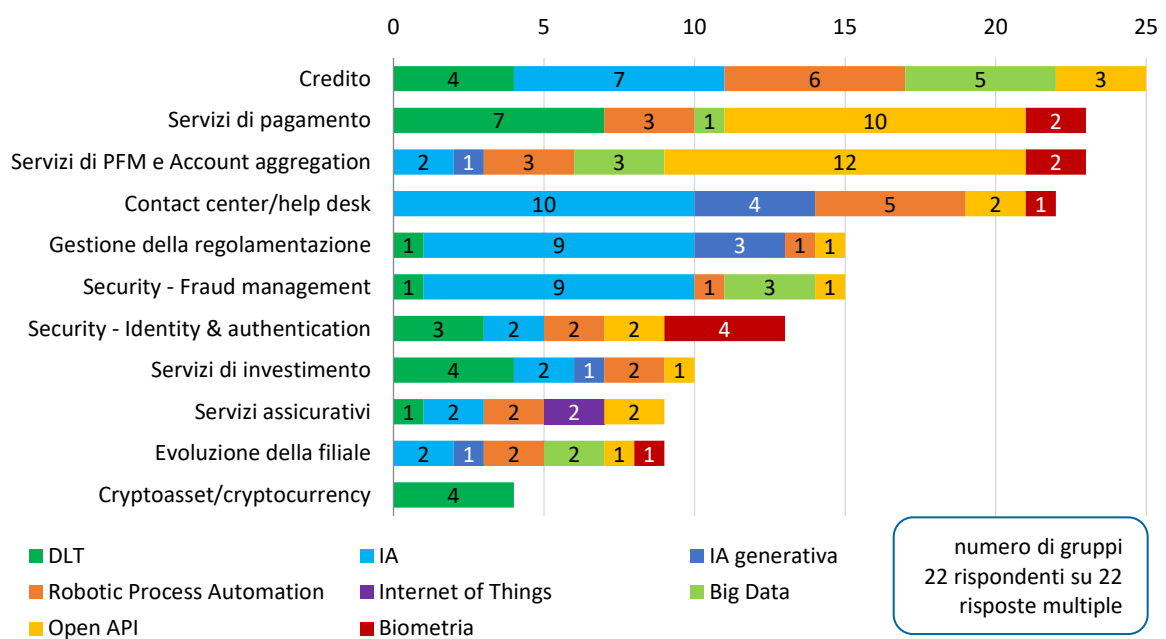
Dei 22 gruppi partecipanti, tutti indicano forme di collaborazione a vario titolo con aziende operanti nel FinTech e ogni ambito indagato risulta interessato dal fenomeno; i più impattati sono i servizi di pagamento, di PFM (Personal Financial Management) e account aggregation e quelli del credito, che vedono l'impegno di oltre il 60% dei gruppi (Figura 63).

**Figura 63 - Ambiti di collaborazione con FinTech**



Sono di seguito esaminati anche i paradigmi tecnologici che interessano i vari ambiti. In particolare, i grafici di Figura 64 e Figura 65 forniscono due differenti viste dello stesso fenomeno e mostrano che le tecnologie utilizzate nel maggior numero di ambiti sono l'Intelligenza Artificiale e l'open API. All'estremo opposto si colloca l'Internet of Things, indicato solo da due gruppi nei servizi assicurativi. Gli ambiti che più si prestano all'impiego di un maggior numero di tecnologie sono l'evoluzione della filiale e i servizi PFM e account aggregation.

**Figura 64 - Collaborazione con FinTech e tecnologie**

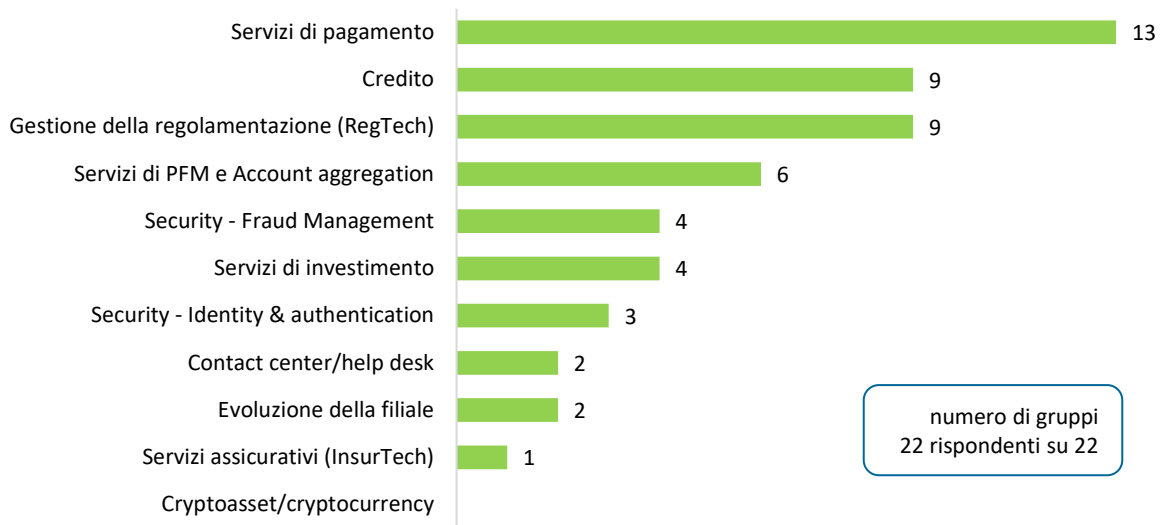


**Figura 65 - Collaborazione con FinTech e tecnologie (vista 2)**



A completamento dell'indagine, la Figura 66 riporta gli ambiti (ciascun gruppo poteva segnalarne fino a tre) che nell'esercizio 2023 hanno assorbito i maggiori investimenti IT nella collaborazione con aziende FinTech. L'ambito dei servizi di pagamento ha attratto investimenti IT dal maggior numero di gruppi (13), seguito dal credito e dalla gestione della regolamentazione (RegTech).

**Figura 66 - Collaborazione con FinTech e maggiori investimenti IT**

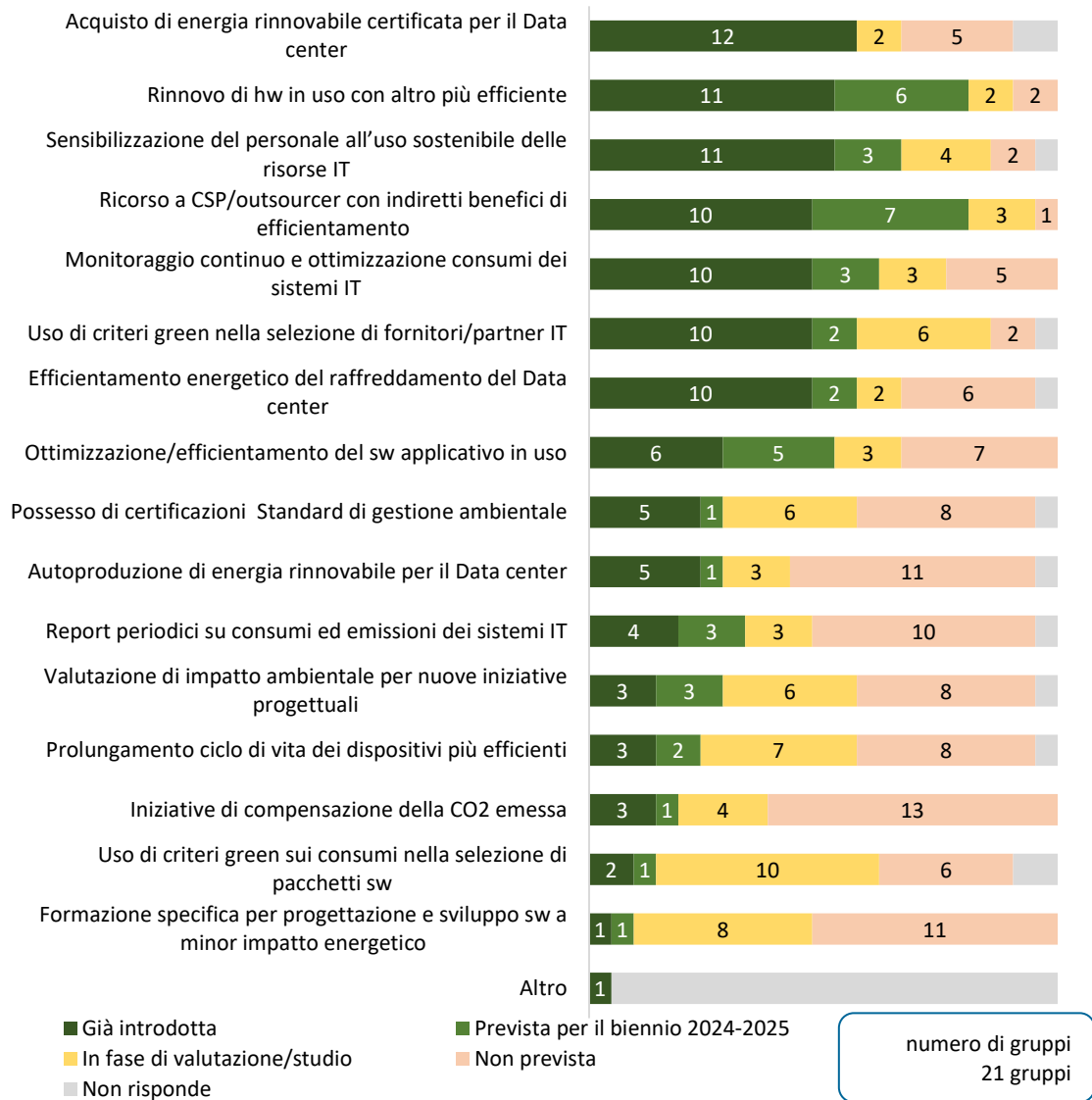


## 2.5 Green IT

Prosegue, in questa edizione, l'indagine sul tema della sostenibilità ambientale in ambito informatico (green IT), esaminando le misure intraprese dai gruppi bancari per l'efficientamento energetico della propria realtà informatica e dei propri processi IT. L'analisi passa in rassegna le misure già introdotte e quelle previste nel biennio 2024-2025, nonché le iniziative in fase di valutazione o studio.

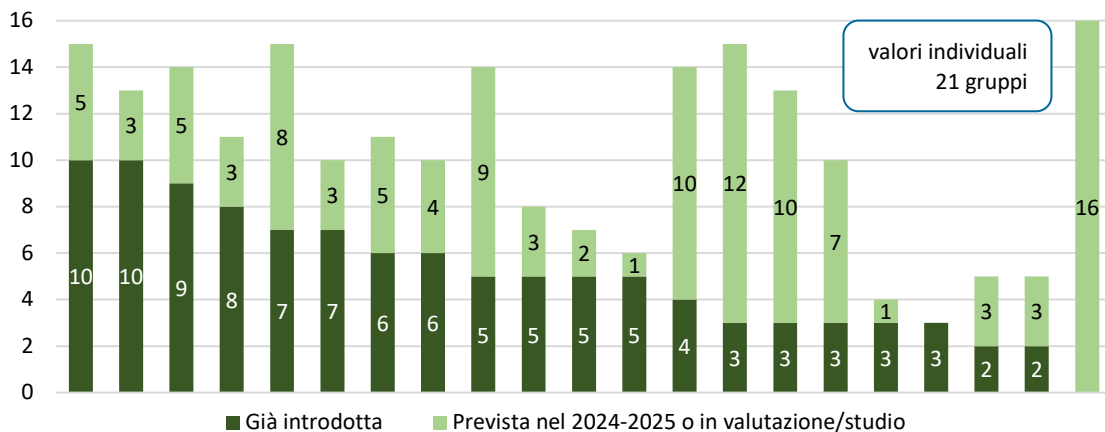
La Figura 67 elenca le principali iniziative finalizzate all'efficientamento energetico del comparto IT. Con riferimento alle misure già adottate, l'acquisto di energia rinnovabile certificata per il proprio Data center, il rinnovo di hardware in uso con altro più efficiente e la sensibilizzazione dei propri dipendenti all'uso sostenibile delle risorse IT sono segnalate da oltre la metà dei rispondenti. Tra le altre iniziative, quelle previste per il biennio 2024-2025 dal maggior numero di gruppi sono il ricorso a CSP o outsourcer con indiretti benefici di efficientamento e l'ottimizzazione del software applicativo in uso. Si noti che alcune misure, ancora poco intraprese, sono in realtà in fase di valutazione e studio per una quota consistente di gruppi rispondenti, in particolare quelle tese alla riduzione dei consumi del software, sia come criterio di selezione di pacchetti esistenti che come impegno nella formazione finalizzata alla progettazione e allo sviluppo di software a ridotto impatto energetico.

**Figura 67 - Iniziative di green IT per l'efficiamento energetico**



La Figura 68 riporta il numero di misure green che ciascun gruppo ha già intrapreso al 2023 e le iniziative che sono in fase di valutazione/studio o previste per il biennio successivo.

**Figura 68 - Misure di green IT introdotte, previste e in valutazione**

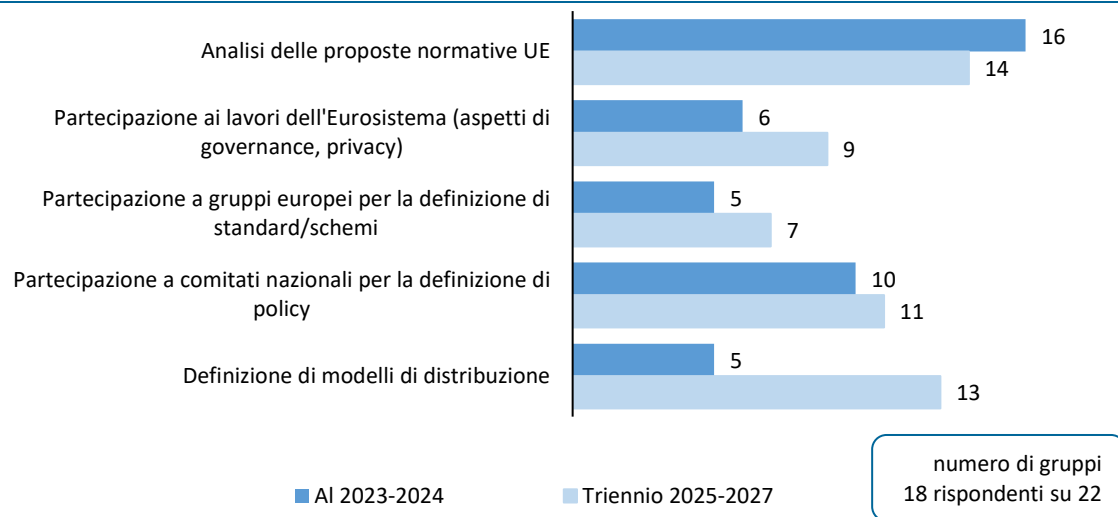


## 2.6 Euro digitale

A seguito di una fase istruttoria durata due anni, a novembre 2023 la Banca Centrale Europea ha dato avvio alla fase preparatoria del progetto sull'euro digitale, gettando le basi per la potenziale emissione della moneta unica in forma digitale.

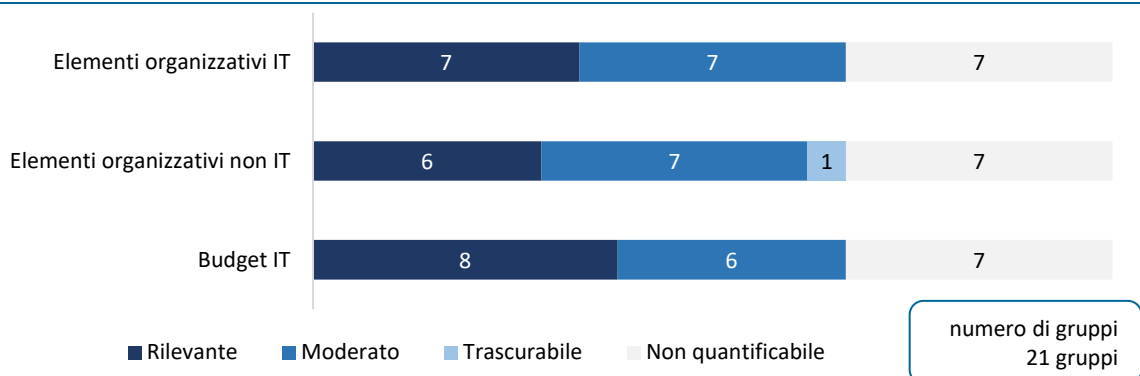
La Rilevazione affronta per la prima volta il tema andando a sondare l'impegno dedicato dai gruppi bancari alla partecipazione ai lavori, in ambito europeo e nazionale, di analisi delle proposte normative e di definizione di standard, schemi, policy e modelli di distribuzione. Il grafico di Figura 69, che rileva l'impegno attuale e previsto nel triennio 2025-2027, mostra tra gli ambiti più segnalati, in relazione all'impegno attuale, l'analisi delle proposte normative dell'Unione Europea e la partecipazione a comitati nazionali per la definizione di policy. Nel triennio 2025-2027 molti gruppi, seppur in numero ridotto, saranno ancora impegnati nell'analisi delle proposte normative UE; si rileva inoltre un sensibile aumento del numero di gruppi che saranno impegnati nella definizione dei modelli di distribuzione. In prospettiva, risulta in discreta crescita la partecipazione ai lavori dell'Eurosistema e ai gruppi europei per la definizione di standard e schemi.

**Figura 69 - Euro digitale: ambiti di impegno**



Ulteriori analisi condotte rilevano gli impatti previsti dai gruppi bancari, a livello organizzativo e di spesa IT, per il triennio 2025-2027. Circa i due terzi dei rispondenti indicano impatti di livello rilevante o moderato sia a livello organizzativo (IT e non IT), sia sul budget informatico (Figura 70).

**Figura 70 - Euro digitale: impatti organizzativi e di budget IT**

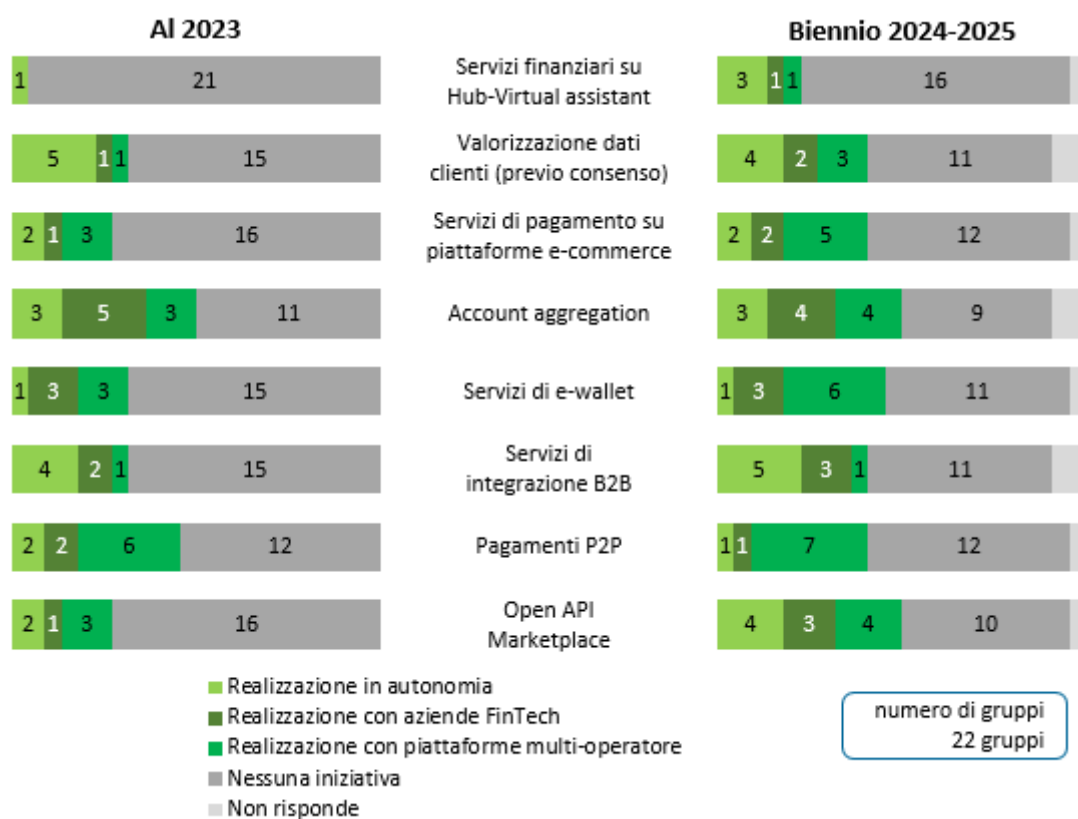


## 2.7 Open banking

Questa sezione si focalizza sulle iniziative in ambito open banking, in corso al 2023 e in previsione nel biennio 2024-2025, legate all'implementazione di servizi di business a valore aggiunto (VAS) e le relative modalità di attuazione.

Dalla Figura 71 si evince che il ricorso all'open banking è piuttosto contenuto e avviene principalmente per realizzare account aggregation e servizi di pagamento P2P. In previsione, nel biennio 2024-2025, aumenta per alcuni degli ambiti oggetto di indagine, in particolar modo per i servizi finanziari su hub-virtual assistant e per l'open API marketplace.

**Figura 71 - Open banking: ambiti<sup>28</sup> e modalità realizzative di servizi a valore aggiunto**



<sup>28</sup> Di seguito alcune definizioni esplicative per le voci elencate nel grafico:

- Hub/virtual assistant: piattaforme di assistenti virtuali (es. Alexa, Siri);
- Account aggregation: aggregazione da diverse fonti dei dati finanziari del cliente per fornire una vista unica della sua situazione;
- e-wallet: consente di memorizzare i dati di uno o più strumenti di pagamento su un dispositivo mobile del cliente e/o su un server remoto (del gestore del wallet) per eseguire operazioni di pagamento;
- Servizi di integrazione B2B: es. servizi di processing delle transazioni integrati sui sistemi ERP dei clienti corporate attraverso un canale sicuro;
- Pagamenti P2P: trasferimento in tempo reale di denaro tra privati;
- Open API marketplace: piattaforme di erogazione di API (Application Programming Interface) per lo sviluppo di servizi a valore aggiunto.

## 2.8 Innovazione tecnologica

L'innovazione è un processo che si sviluppa nel continuo in tutti i domini tecnologici ed è particolarmente sentita nell'IT, dove interessa pressoché qualunque ambito.

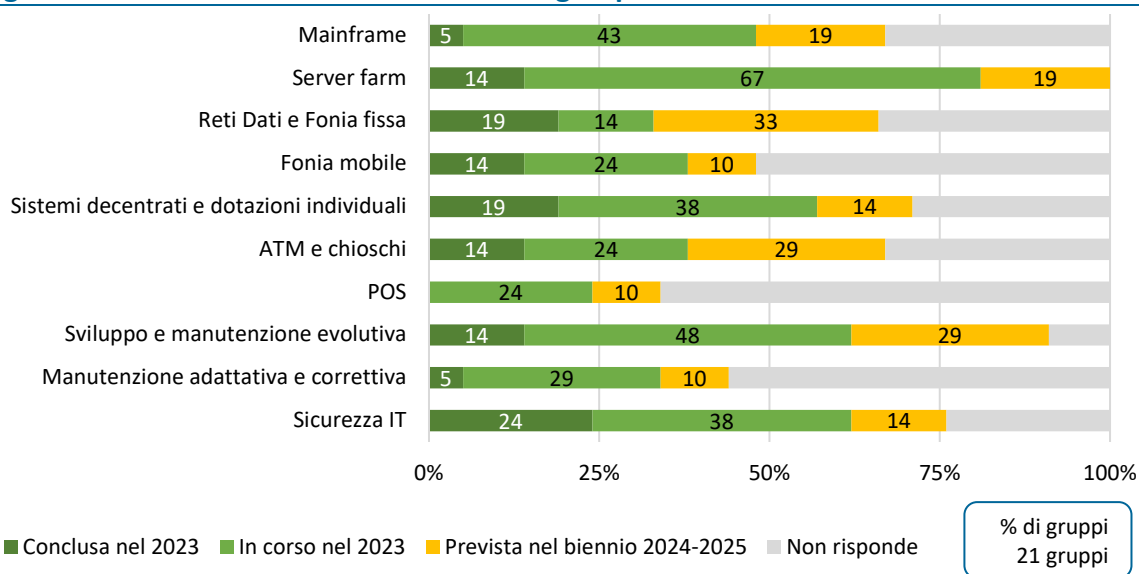
La Figura 72 indaga le iniziative di innovazione IT di maggior rilievo intraprese o previste dai gruppi bancari, distinte per area tematica e per orizzonte temporale di attuazione. Al 2023 tutte le aree tematiche risultano impattate da rilevanti iniziative di innovazione, in corso o concluse. In particolar modo, oltre la metà dei rispondenti segnala iniziative su Server farm, Sistemi decentrati e dotazioni individuali, Sviluppo e manutenzione evolutiva e Sicurezza IT.

Il biennio 2024-2025 vedrà circa un terzo dei gruppi impegnato in iniziative riguardanti le aree tematiche Reti dati e fonia fissa, ATM e chioschi e Sviluppo e manutenzione evolutiva.

Segue un estratto delle principali attività segnalate in previsione per l'orizzonte temporale 2024-2025, suddivise per area tematica:

- Mainframe: modernizzazione, upgrade, potenziamento dell'alta affidabilità;
- Server farm: migrazione in cloud, introduzione di monitoraggio e razionalizzazione consumi su infrastruttura cloud, Infrastructure as Code (IaC), sostituzione server obsoleti;
- Reti dati e fonia fissa: ricorso a SD-WAN, ibridazione della fonia fissa con MS Teams;
- Fonia mobile: introduzione dell'Intelligenza Artificiale nella gestione operativa dei servizi di telefonia, integrazione con Office365;
- Sistemi decentrati e dotazioni individuali: migrazione da desktop a laptop, upgrade del sistema operativo;
- ATM e chioschi: ATM evoluti (migrazione/incremento), prelievo cardless da ATM tramite app, upgrade del sistema operativo;
- POS: adozione del POS mobile;
- Sviluppo e manutenzione evolutiva: introduzione dell'Intelligenza Artificiale per migliorare la user experience, sviluppi cloud-native, adozione GitHub, sviluppo di sistemi dipartimentali per concessione del credito;
- Manutenzione adattativa e correttiva: efficientamento processi di incident management, progetti di offloading;
- Sicurezza IT: adozione di nuovi strumenti, introduzione di sistema antifrode con machine learning.

**Figura 72 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche**



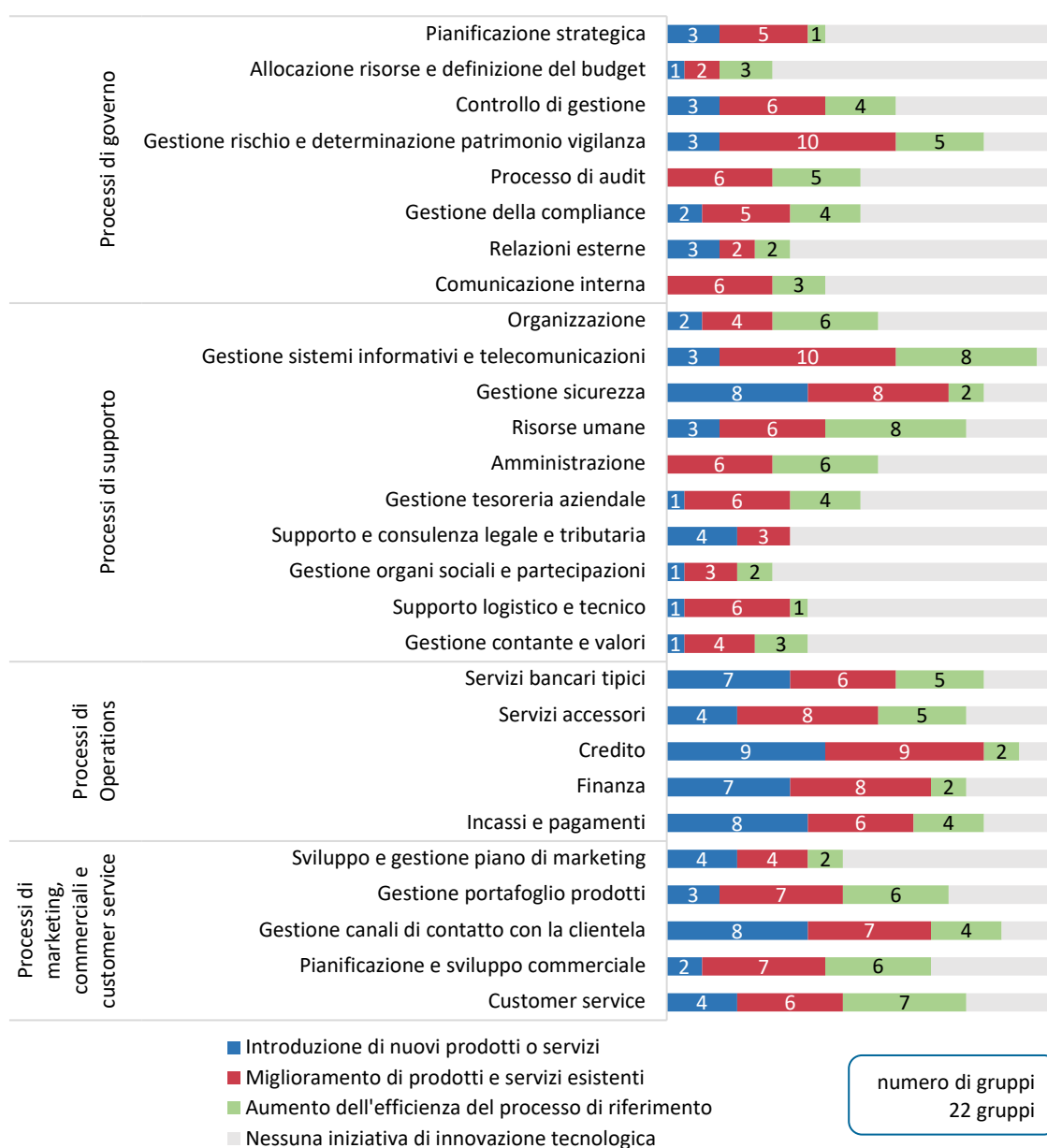
Sul tema dell'innovazione tecnologica l'indagine si concentra infine sulla finalità prevalente delle iniziative di innovazione avviate o in corso nel 2023, con un taglio di analisi specifico dal punto di vista dei processi bancari (la tassonomia utilizzata è quella definita da ABI Lab).

Dal grafico di Figura 73 risulta che i processi più impattati da innovazione sono quelli afferenti alle aree di business (processi di Operations e processi di marketing, commerciali e customer service).

Prevalgono trasversalmente le iniziative finalizzate al miglioramento dei prodotti/servizi già esistenti. L'introduzione di nuovi prodotti/servizi riguarda in particolar modo i processi di credito, incassi e pagamenti, della gestione dei canali di contatto con la clientela e della gestione della sicurezza, mentre l'aumento dell'efficienza riguarda soprattutto la gestione dei sistemi informativi e delle telecomunicazioni, delle risorse umane e il customer service.

Nel complesso, i processi più interessati da innovazione sono, oltre a quelli delle aree di business, quelli di gestione dei sistemi informativi e delle telecomunicazioni, di gestione del rischio e determinazione del patrimonio di vigilanza e di gestione della sicurezza.

**Figura 73 - Finalità delle iniziative di innovazione tecnologica avviate o in corso**





In Appendice è riportata l'analisi sulle finalità dell'innovazione tecnologica condotta per classe dimensionale dei gruppi (da Figura 145 a Figura 147).

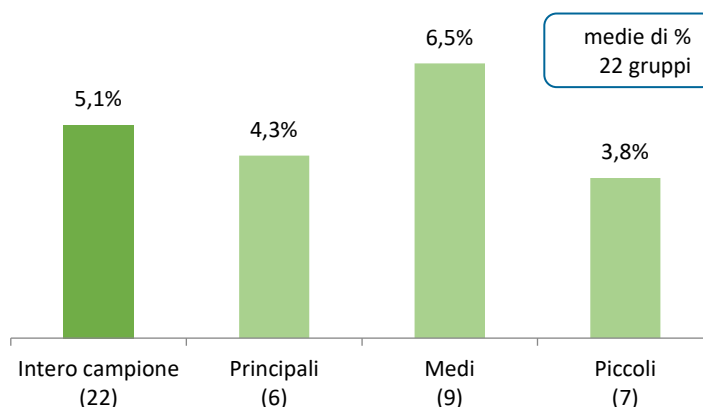
## 2.9 Personale IT

Questa sezione dedica ampio spazio alle analisi sul personale IT, che per i 22 gruppi partecipanti (perimetro CIPA) riguarda in totale 12.416 addetti, caratterizzando la compagine dei dipendenti e misurando l'allocazione delle risorse tra le diverse aree tematiche, soffermandosi sulle competenze tecniche acquisite e quelle da potenziare, sulle modalità di reperimento e sulla qualificazione dell'offerta formativa.

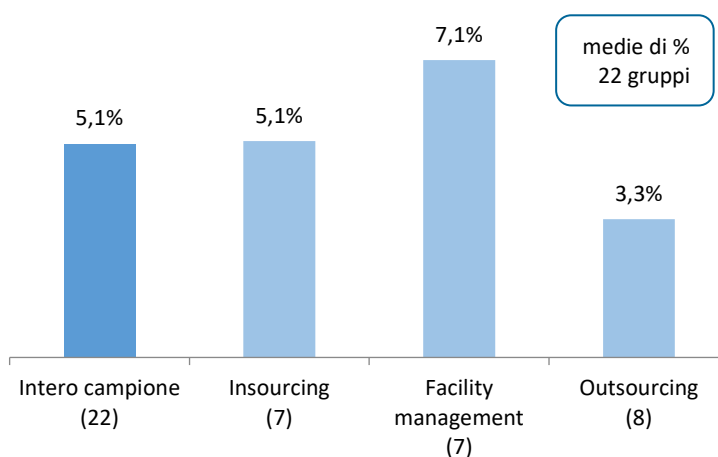
### 2.9.1 Caratterizzazione della compagine

L'approfondimento sul personale IT prende avvio dall'analisi del rapporto tra il numero di addetti IT e il totale dei dipendenti del gruppo bancario (Figura 74). Sull'intero campione dei 22 gruppi, tale rapporto in media di percentuali è pari al 5,1%. I valori più alti sono attribuibili ai gruppi Medi (6,5%) mentre quelli più bassi ai gruppi Piccoli (3,8%), in virtù del maggior ricorso all'esternalizzazione delle attività informatiche. La Figura 75 riporta la stessa analisi per modello di sourcing IT, in cui si può notare che i gruppi in Facility management hanno più dipendenti IT rispetto agli altri modelli.

**Figura 74 - Personale IT / totale dipendenti per classe dimensionale**

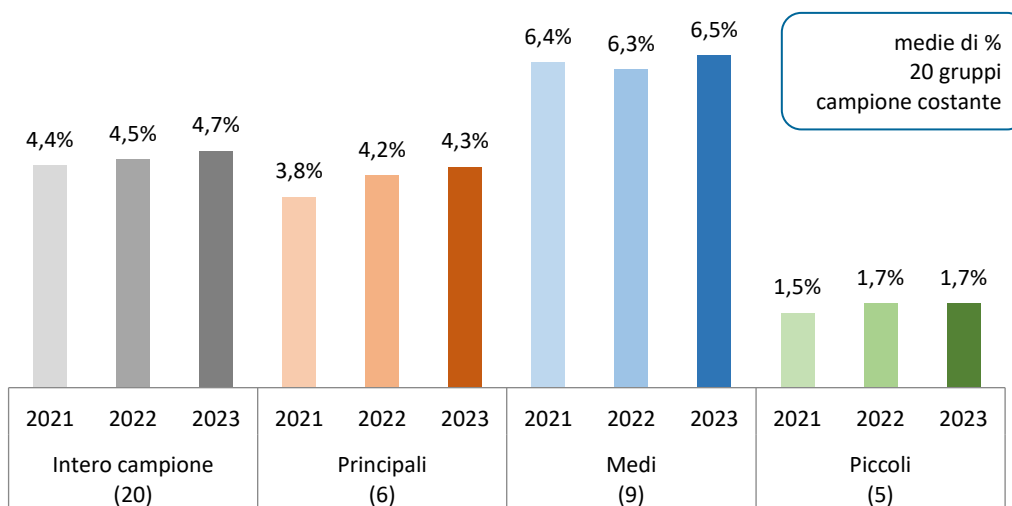


**Figura 75 - Personale IT / totale dipendenti per modello di sourcing**

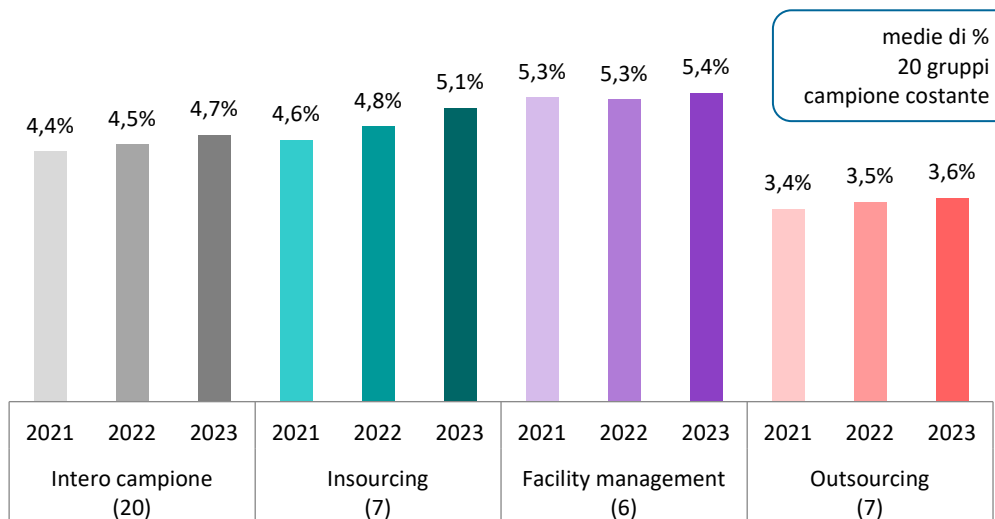


Nel triennio 2021-2023 l'andamento del rapporto tra personale IT e totale dipendenti, calcolato in media di percentuali su un campione costante di 20 gruppi, mostra un trend in crescita. A livello di classi dimensionali (Figura 76) si osserva un incremento nell'ultimo esercizio per i gruppi Principali e Medi, mentre l'analisi per modello di sourcing (Figura 77) mostra, anche a campione costante e per tutti e tre gli anni esaminati, la maggior presenza di personale IT nei gruppi in Facility management rispetto agli altri modelli.

**Figura 76 - Personale IT / totale dipendenti: andamento 2021-2023 per classe dimensionale**



**Figura 77 - Personale IT / totale dipendenti: andamento 2021-2023 per modello di sourcing**



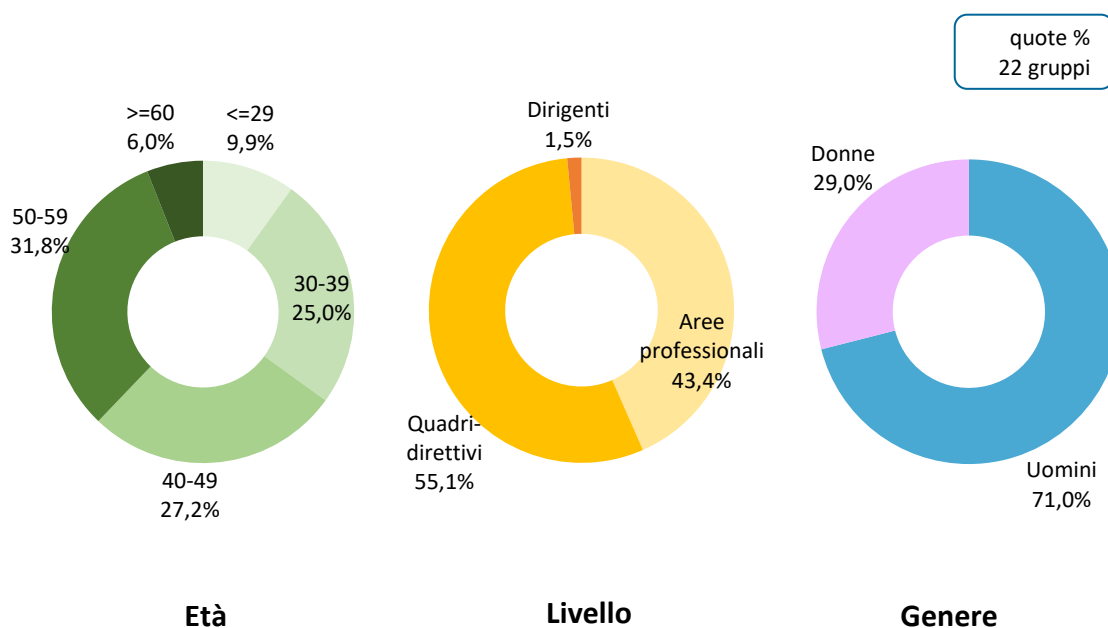
Le analisi che seguono forniscono una caratterizzazione della compagine IT per genere, età e livello contrattuale secondo la seguente classificazione<sup>29</sup>:

<sup>29</sup> Per basare le analisi su fasce di età omogenee, in questa edizione varia il numero e l'ampiezza di tali fasce, pertanto alcuni raffronti storici non saranno presentati. Sono inoltre accorpati in un'unica fascia i quadri-direttivi, in linea con il CCNL bancario.

- età, suddivisa in cinque fasce di ampiezza comparabile: sotto i 30 anni, tra i 30 e i 39 anni, tra i 40 e i 49 anni, tra i 50 e i 59 anni, 60 anni e oltre;
- livello contrattuale, suddiviso in tre fasce: aree professionali, quadri-direttivi e dirigenti.

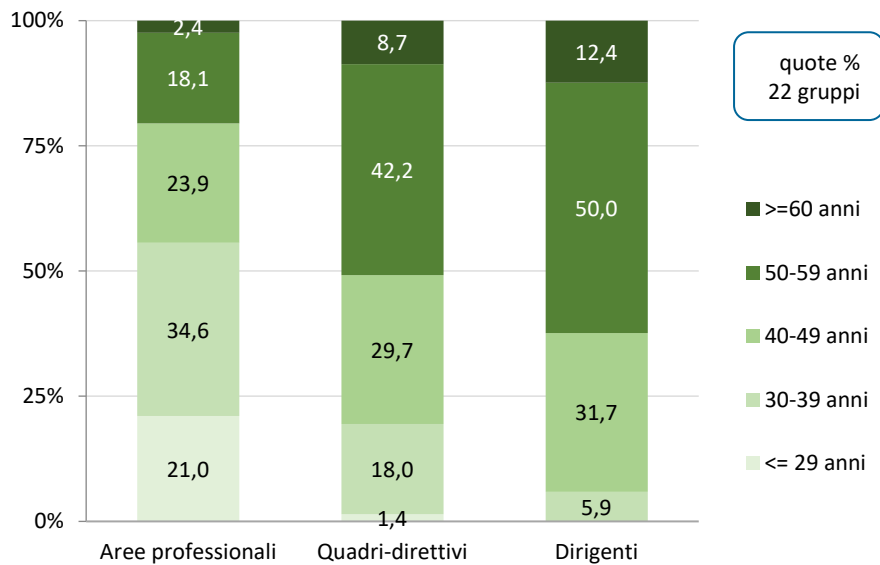
Nella Figura 78, riferita all'intero campione ed espressa in quote percentuali (rapporto tra la somma dei valori della grandezza in esame per tutti i rispondenti e il totale), si osserva che, tra il personale IT, la fascia d'età più numerosa è quella tra i 50 e i 59 anni (31,8%), i quadri-direttivi sono il 55,1% del totale e gli uomini sono in netta maggioranza rispetto alle donne che, nel campione esaminato, rappresentano il 29% dell'intera compagine IT.

**Figura 78 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere**



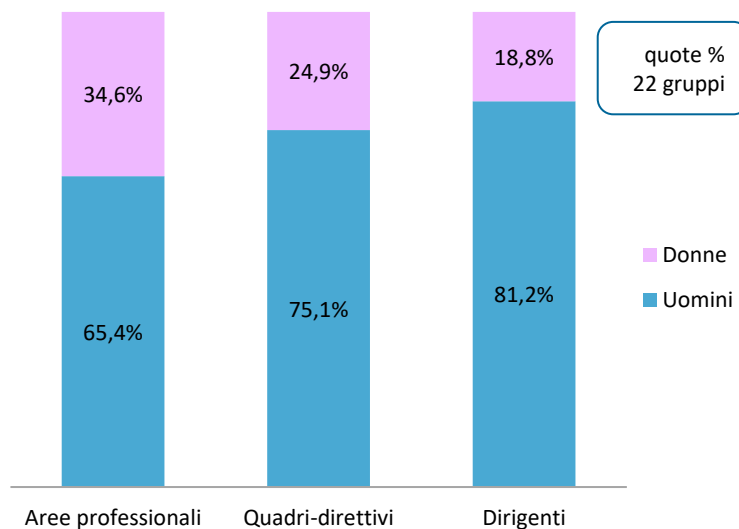
La Figura 79 mostra la ripartizione per età tra i livelli contrattuali. Osservando il grafico si nota un generale aumento dell'età al crescere del livello. I dipendenti IT under 30 sono presenti quasi esclusivamente nelle aree professionali, in cui la fascia più ampia è quella tra i 30 e i 39 anni e oltre la metà del personale ha meno di 40 anni. Tra i quadri-direttivi e i dirigenti la fascia più numerosa è quella tra i 50 e i 59 anni e, nel complesso, oltre la metà dei dipendenti di questi livelli contrattuali ha un'età maggiore o uguale a 50 anni.

**Figura 79 - Personale IT per età e livello contrattuale**



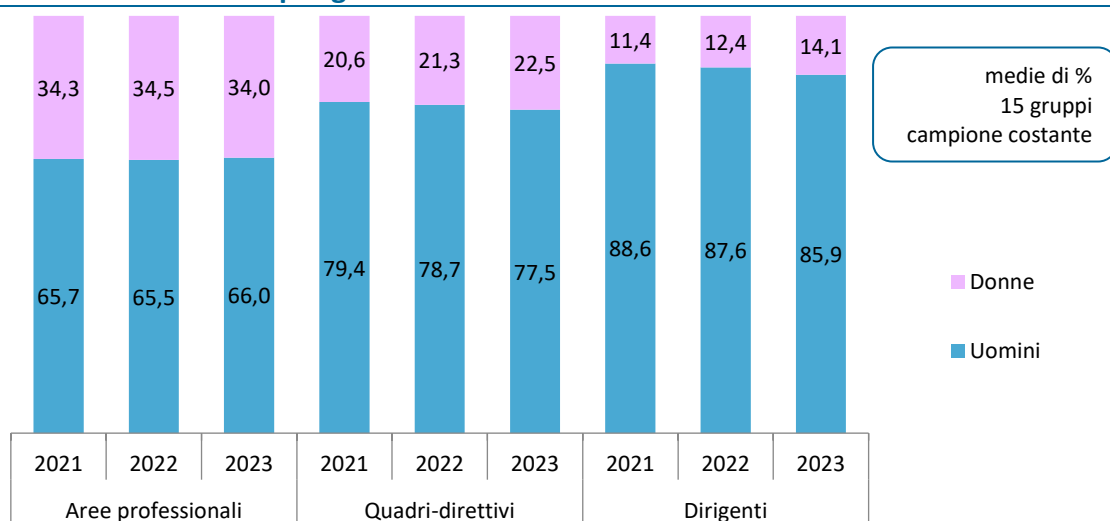
In relazione alla composizione per genere e livello contrattuale, la presenza femminile risulta più bassa rispetto a quella maschile in tutti i livelli contrattuali e diminuisce al salire nell'inquadramento, passando dal 34,6% all'interno delle aree professionali al 18,8% tra i dirigenti (Figura 80).

**Figura 80 - Personale IT per genere e livello contrattuale**



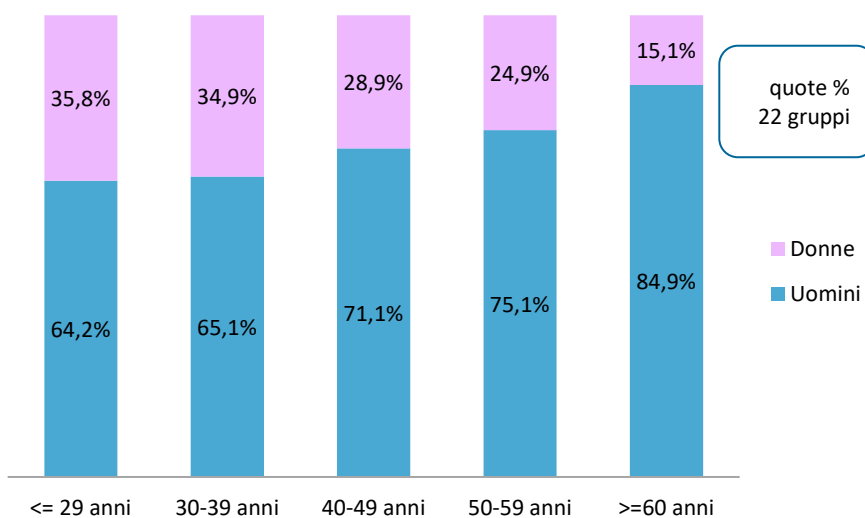
Per osservare l'andamento negli ultimi anni del rapporto di genere tra i diversi inquadramenti ci si può basare sulla Figura 81, che prende a riferimento un campione costante di 15 gruppi aventi almeno 50 dipendenti IT ed elabora il dato in medie di percentuali. Si evince negli anni una percentuale di donne crescente tra i quadri-direttivi e i dirigenti e pressoché costante nelle aree professionali.

**Figura 81 - Personale IT per genere e livello contrattuale: andamento 2021-2023**



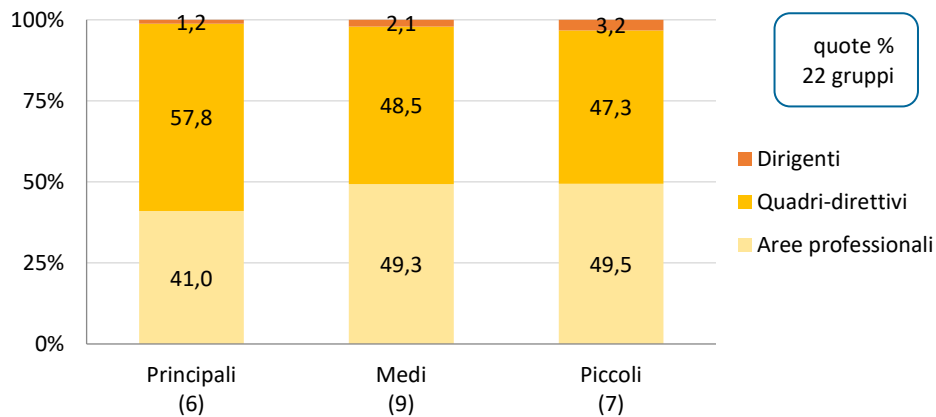
In merito alla composizione per genere ed età, la quota femminile nell'IT è maggiore nelle fasce più giovani, passando gradualmente dal 15,1% delle over 60 al 35,9% delle under 30 (Figura 82). Al fenomeno potrebbe aver contribuito una quota femminile di neoassunzioni crescente nel tempo.

**Figura 82 - Personale IT per genere ed età**

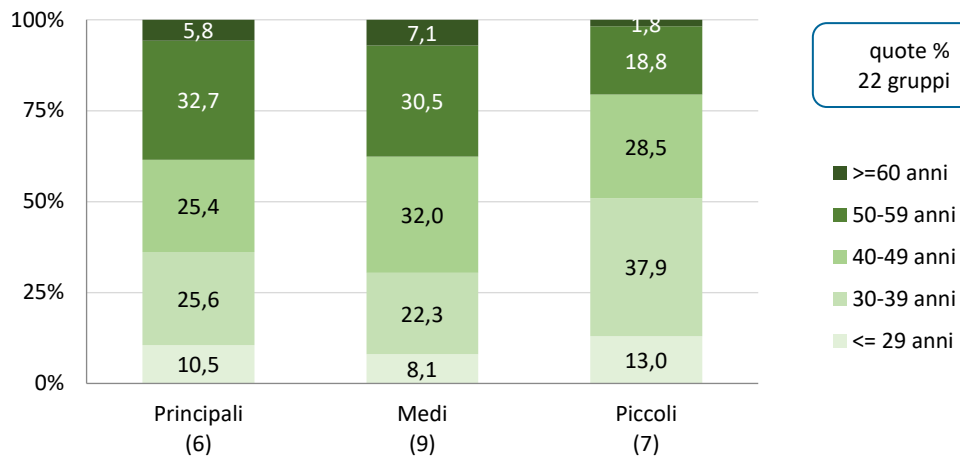


I grafici seguenti, da Figura 83 a Figura 85 forniscono un raffronto, tra classi dimensionali, dei dipendenti IT del campione sulla base delle medesime variabili. Si può notare che i gruppi Piccoli hanno la quota relativa più ampia di personale dirigente e appartenente alle aree professionali, a fronte di una quota minore di quadri-direttivi; una considerazione di segno opposto vale invece per i gruppi Principali. In relazione all'età, i gruppi Piccoli, in cui oltre la metà dei dipendenti IT ha meno di 40 anni, hanno il personale IT più giovane rispetto alle altre classi dimensionali. Dal punto di vista dei rapporti di genere, la quota femminile cresce gradualmente con l'aumentare della dimensione dei gruppi, passando dal 22% dei gruppi Piccoli al 30,2% dei Principali.

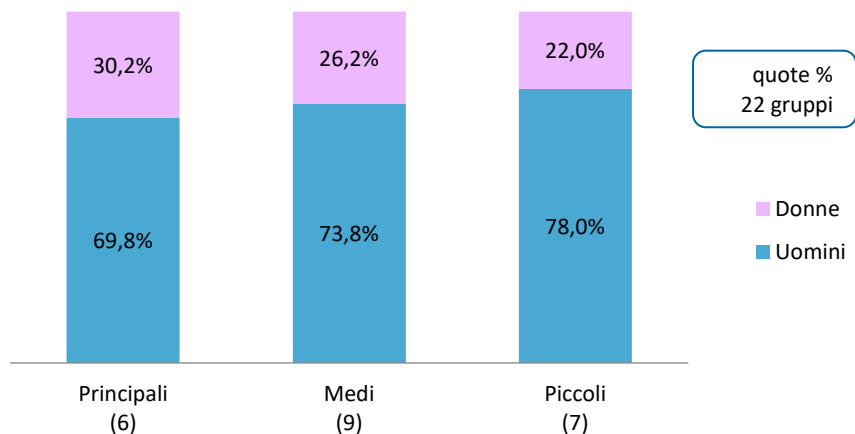
**Figura 83 - Personale IT per livello contrattuale e classe dimensionale**



**Figura 84 - Personale IT per età e classe dimensionale**



**Figura 85 - Personale IT per genere e classe dimensionale**



La Tabella 13 fornisce infine una visione di dettaglio, ripartendo in quote percentuali la popolazione IT dell'intero campione in 30 categorie, sulla base delle tre dimensioni di analisi fin qui viste: età, livello contrattuale e genere. Guardando alle categorie più numerose tra le suddette, per le donne si individua la fascia di età tra i 30 e i 39 anni, impiegate nelle aree professionali (5,7%), mentre per gli uomini si sale alla fascia 50-59 anni, impiegati come quadri-direttivi (17,8%).

**Tabella 13 - Personale IT: ripartizione per genere, età e livello contrattuale**

quote % 22 gruppi	<= 29 anni		30-39 anni		40-49 anni		50-59 anni		>= 60 anni	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Aree professionali	5,9	3,2	9,3	5,7	6,9	3,4	5,4	2,4	0,8	0,2
Quadri-direttivi	0,5	0,3	6,9	3,0	12,1	4,3	17,8	5,4	4,1	0,6
Dirigenti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,1	0,6	0,1	0,2	0,0

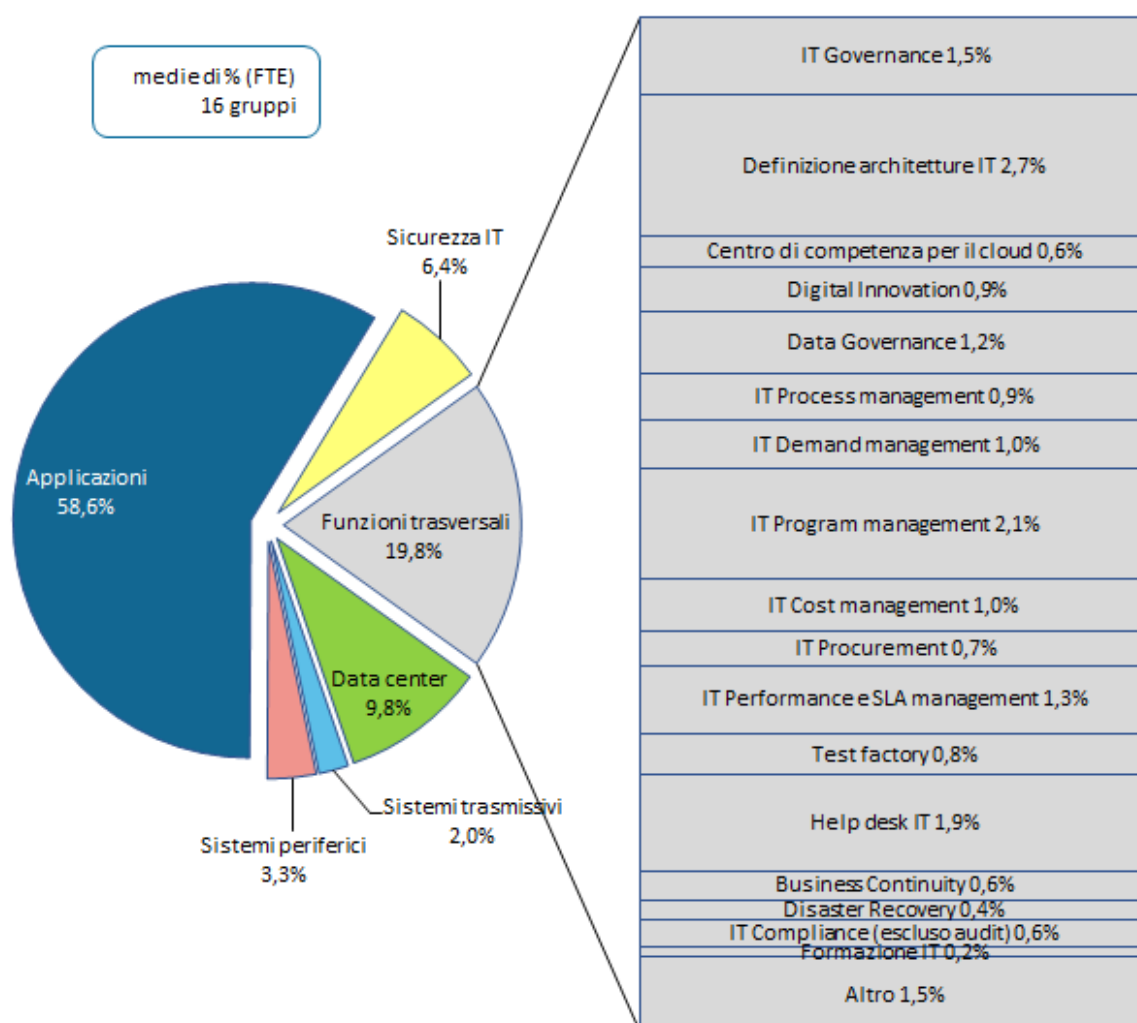
La Tabella 15 riportata in Appendice mostra un’analoga ripartizione, espressa in medie di percentuali calcolate sui 16 gruppi aventi almeno 50 dipendenti IT.

### 2.9.2 Allocazione degli FTE

La Figura 86 esprime l’allocazione del personale IT all’interno delle aree tematiche, arricchite con un’ulteriore categoria che raccoglie il personale assegnato alle funzioni trasversali IT. In questa analisi, svolta in medie di percentuali per i gruppi con almeno 50 dipendenti IT, la quantificazione del personale è determinata in termini di FTE anziché di numero di dipendenti, per consentire la corretta assegnazione di ruoli anche a quella parte del personale che svolge attività in più ambiti.

Il 58,6% delle risorse IT sono allocate nell’area delle Applicazioni, seguono il Data center (9,8%), la Sicurezza IT (6,4%) e quote residuali per i sistemi periferici e trasmissivi. Alle funzioni trasversali sono dedicati circa un quinto degli FTE e, in questo ambito, rilevano principalmente la definizione delle architetture informatiche, l’IT program management e l’help desk informatico.

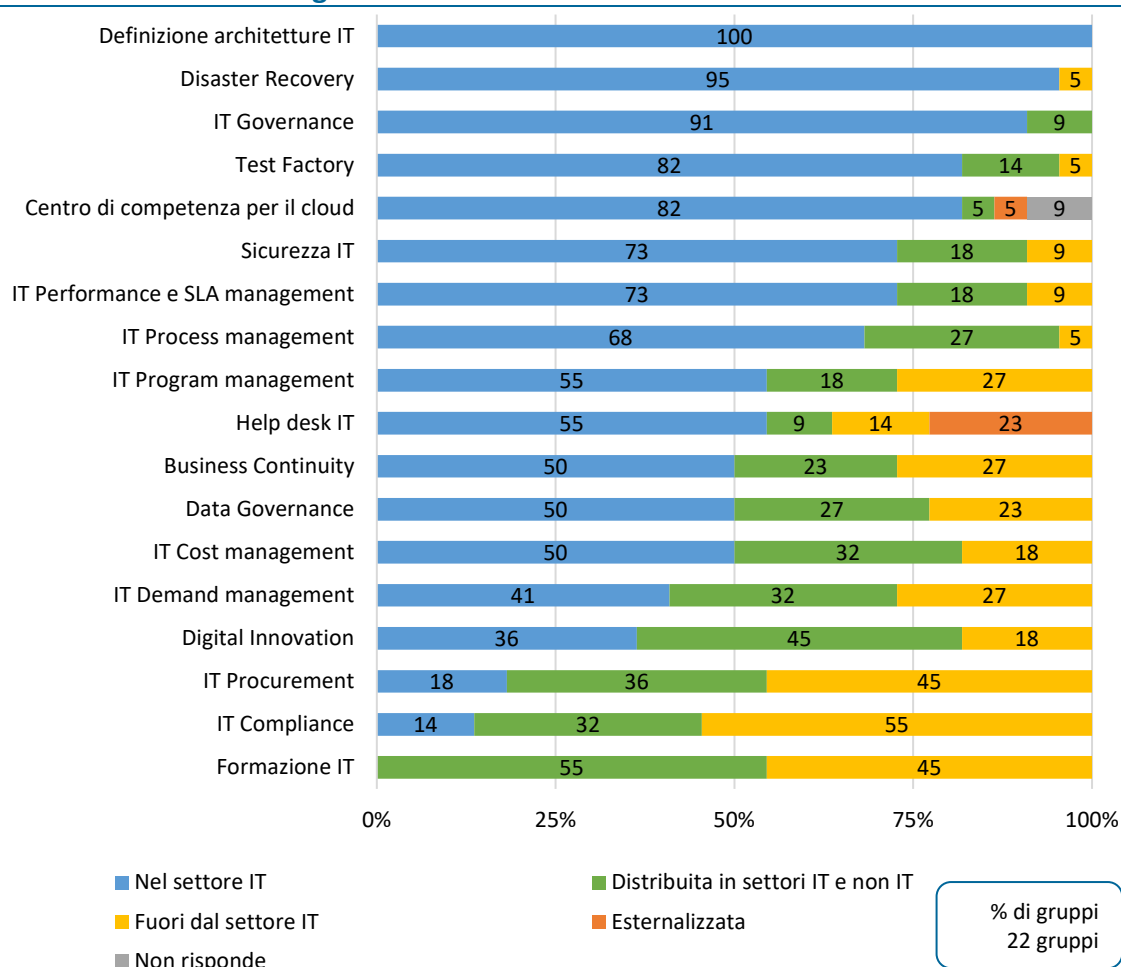
La maggiore o minore presenza di personale IT nelle funzioni trasversali dipende dall’assetto deciso dal gruppo bancario riguardo la collocazione organizzativa di queste ultime, che possono trovarsi nel settore IT, fuori dal settore IT, oppure distribuite tra settore IT e non IT, o esternalizzate.

**Figura 86 - FTE del personale IT nelle aree tematiche**


In Appendice è rappresentata l'analoga ripartizione degli FTE sulla base del modello di sourcing (Figura 148) e quella per i gruppi aventi meno di 50 dipendenti IT (Figura 149).

A completamento dell'analisi sulla ripartizione del personale IT nelle funzioni trasversali viene esaminata la collocazione organizzativa di queste ultime. Per la maggior parte delle funzioni esaminate prevale la collocazione all'interno del settore IT. La Formazione IT risulta prevalentemente distribuita tra settore IT e non IT. L'IT compliance è collocata in prevalenza fuori dall'IT e l'esternalizzazione interessa soprattutto l'help desk IT (23% dei gruppi) (Figura 87).



**Figura 87 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT**


In Appendice sono riportati i risultati dell'analisi per classe dimensionale dei gruppi (da Figura 150 a Figura 152).

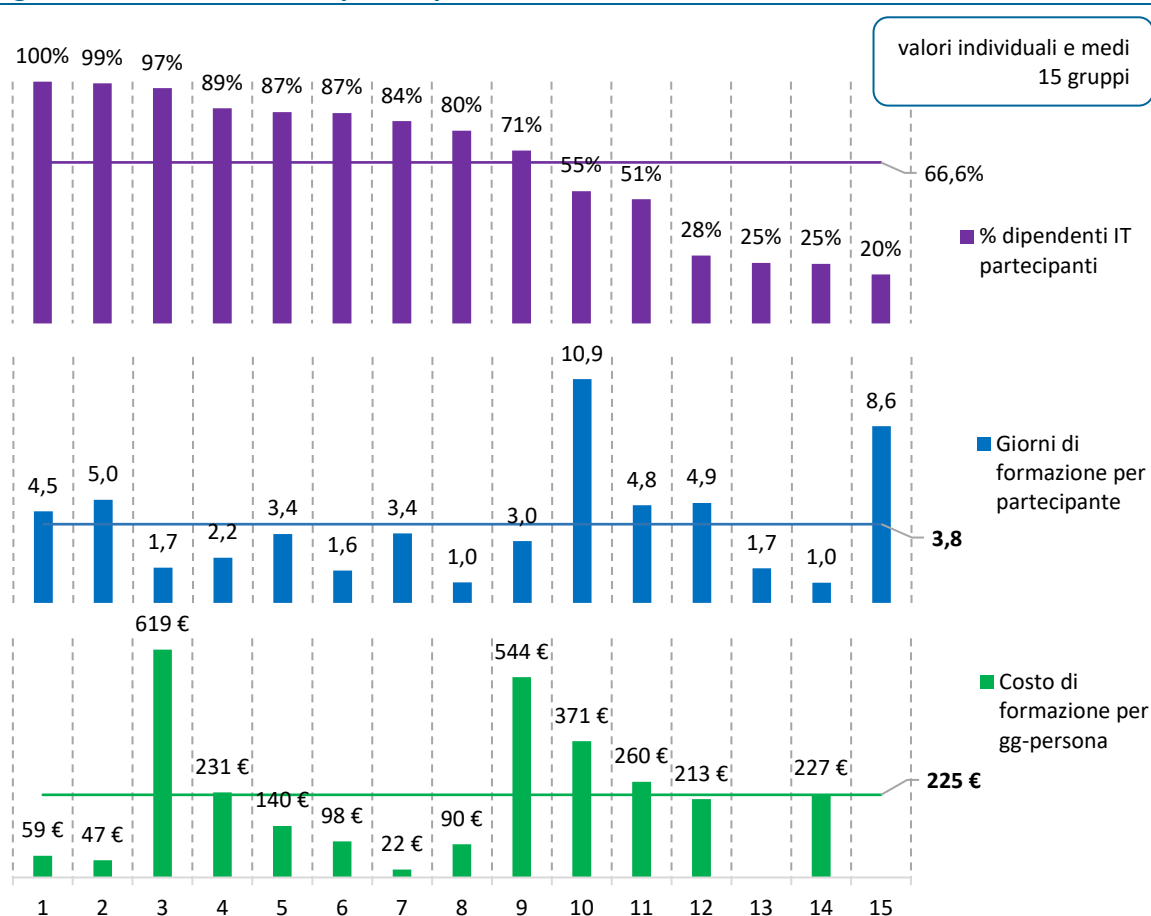
### 2.9.3 Competenze tecniche e formazione

Viene qui affrontato il tema della formazione tecnica del personale IT dal punto di vista dell'offerta formativa a pagamento<sup>30</sup> in termini di dipendenti partecipanti, durata e costi delle iniziative formative. L'analisi si sofferma infine sulla più generale questione delle competenze tecniche e del reperimento degli skill.

L'analisi proposta in Figura 88 si basa sui dati forniti dai gruppi bancari aventi almeno 30 dipendenti IT nel 2023 e non tiene conto delle iniziative di formazione gratuite. Dalle voci di costo per la formazione sono esclusi i costi accessori, quali quelli di trasferta, del personale interno e della logistica. Nel grafico sono riportati i posizionamenti individuali e le medie di alcuni indicatori, sovrapposti verticalmente per agevolare la lettura, in cui ciascuna linea verticale rappresenta un gruppo.

Mediando i valori dichiarati dai 15 gruppi che soddisfano il criterio sopra descritto e che hanno fornito i relativi dati, si osserva che nel 2023 il 66,6% dei dipendenti IT ha partecipato a iniziative di formazione tecnica a pagamento, ogni partecipante ha seguito in media 3,8 giorni di formazione e il costo medio è stato di 225 euro per giorno-persona.

<sup>30</sup> Costi sostenuti dal gruppo a beneficio del proprio personale.

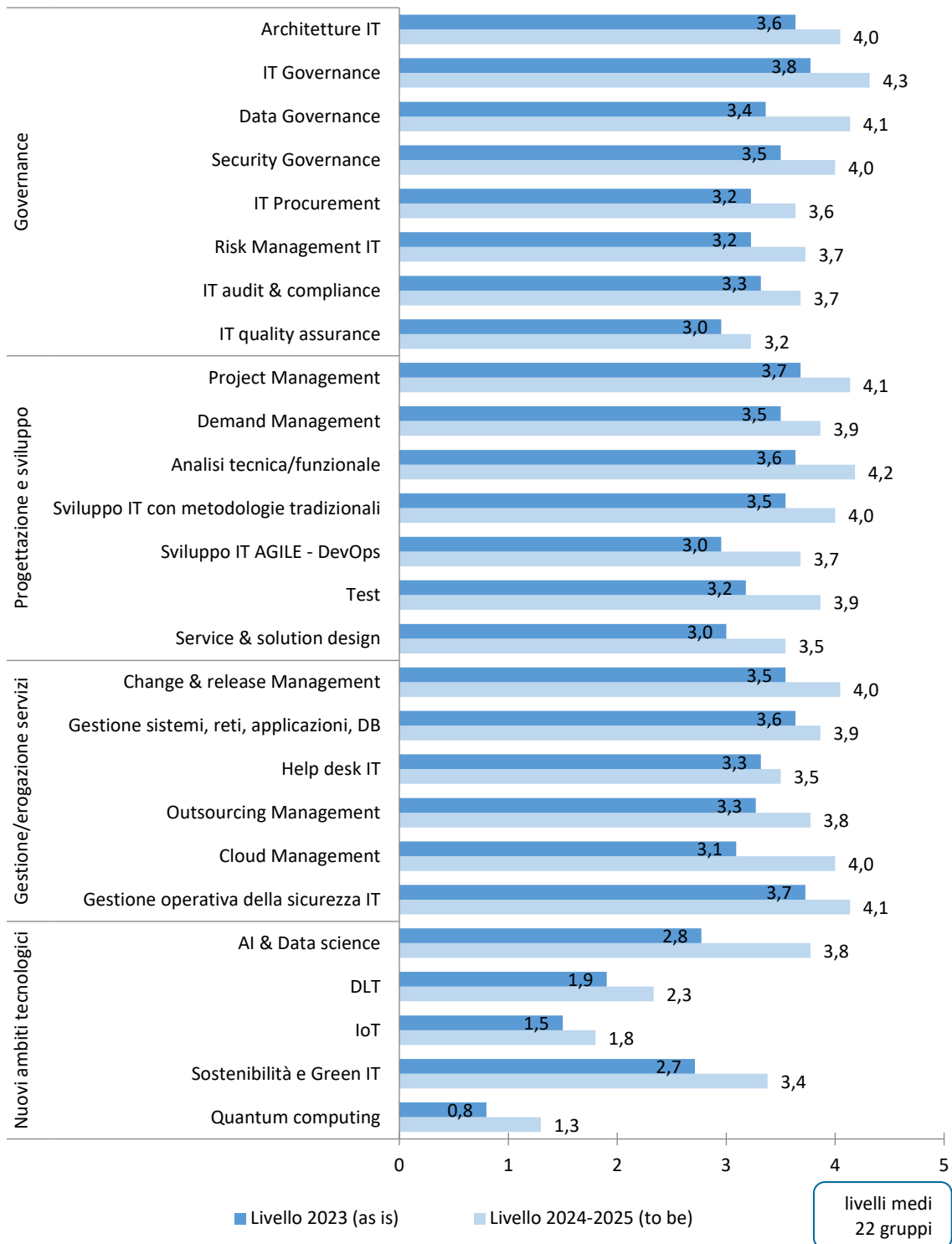
**Figura 88 - Formazione IT: partecipanti, durata e costi**


La Figura 89 mostra il livello di competenza associato ai diversi ambiti/profili IT elencati, per il 2023 (as is) e per il biennio 2024-2025 (to be). Tale livello è la media di quelli determinati soggettivamente da ciascun gruppo bancario su una scala che va da un minimo di zero (nullo) a un massimo di cinque<sup>31</sup>.

Osservando il grafico per macro ambiti, si nota che nel 2023 ai profili informatici più tradizionali (governance, progettazione e sviluppo, gestione/erogazione servizi) sono associati livelli medio-alti, con valori compresi tra 3,0 (IT quality assurance, sviluppo agile - DevOps, service & solution design) e 3,8 (IT governance). Di contro, tra i nuovi ambiti tecnologici si registrano livelli bassi per quantum computing (0,8) e medio-bassi per DLT e IoT (1,9 e 1,5), arrivando a livelli medi in relazione ai temi di sostenibilità/green IT (2,7) e IA & data science (2,8). Per il biennio 2024-2025 è avvertita l'esigenza di rafforzare il livello di competenza in tutti gli ambiti/profili IT. Il maggior gap, tra il livello as is e quello to be, emerge per IA & data science ( $\Delta = 1,0$ ) e cloud management ( $\Delta = 0,9$ ).

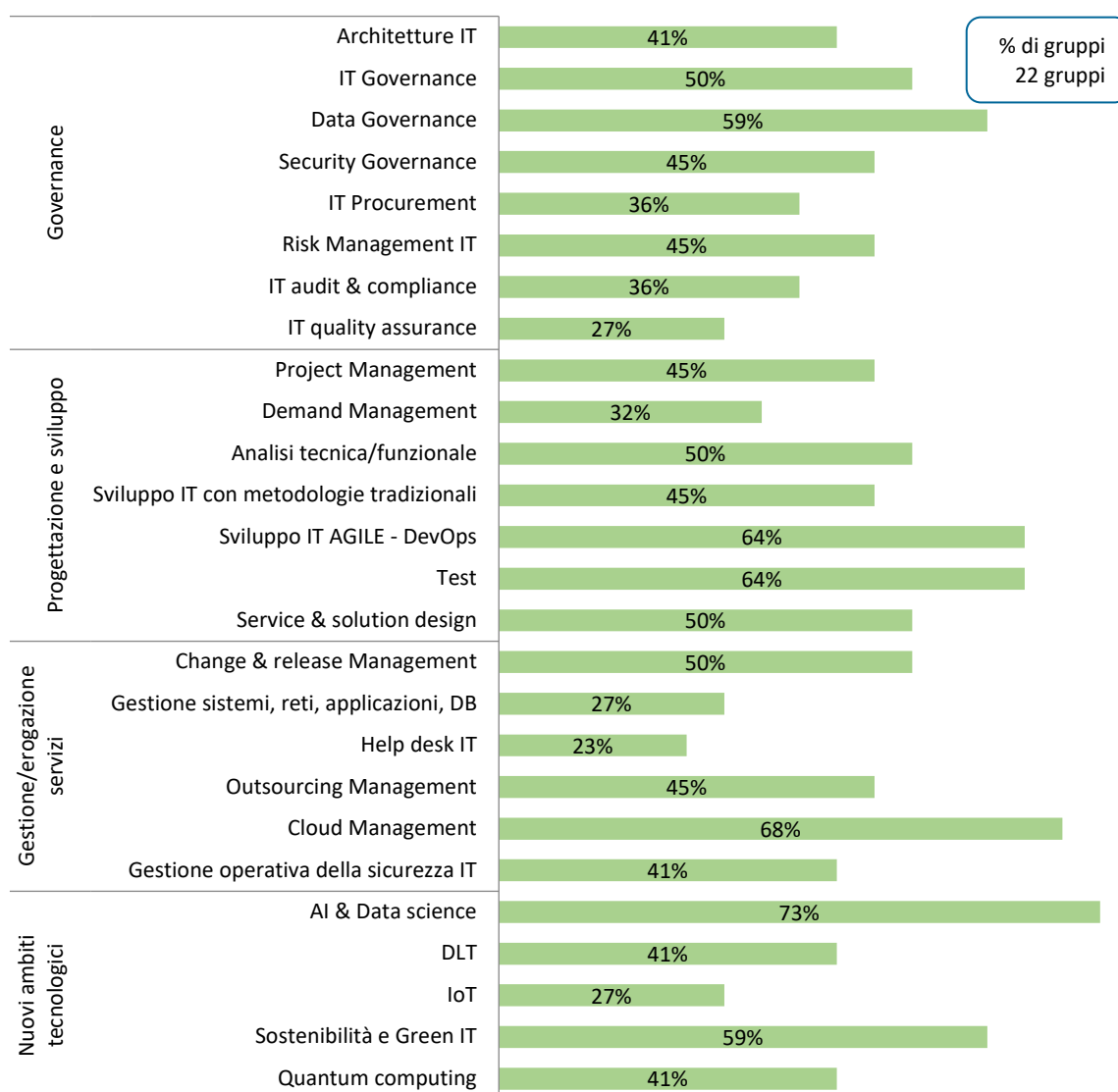
<sup>31</sup> Rispetto alle edizioni precedenti, in cui agli item non compilati veniva associato il livello zero per quei gruppi che avevano risposto alla domanda, la media è qui calcolata solo sui livelli indicati espressamente dai gruppi.

**Figura 89 - Competenze IT: livelli as is e to be per ambiti e profili IT**



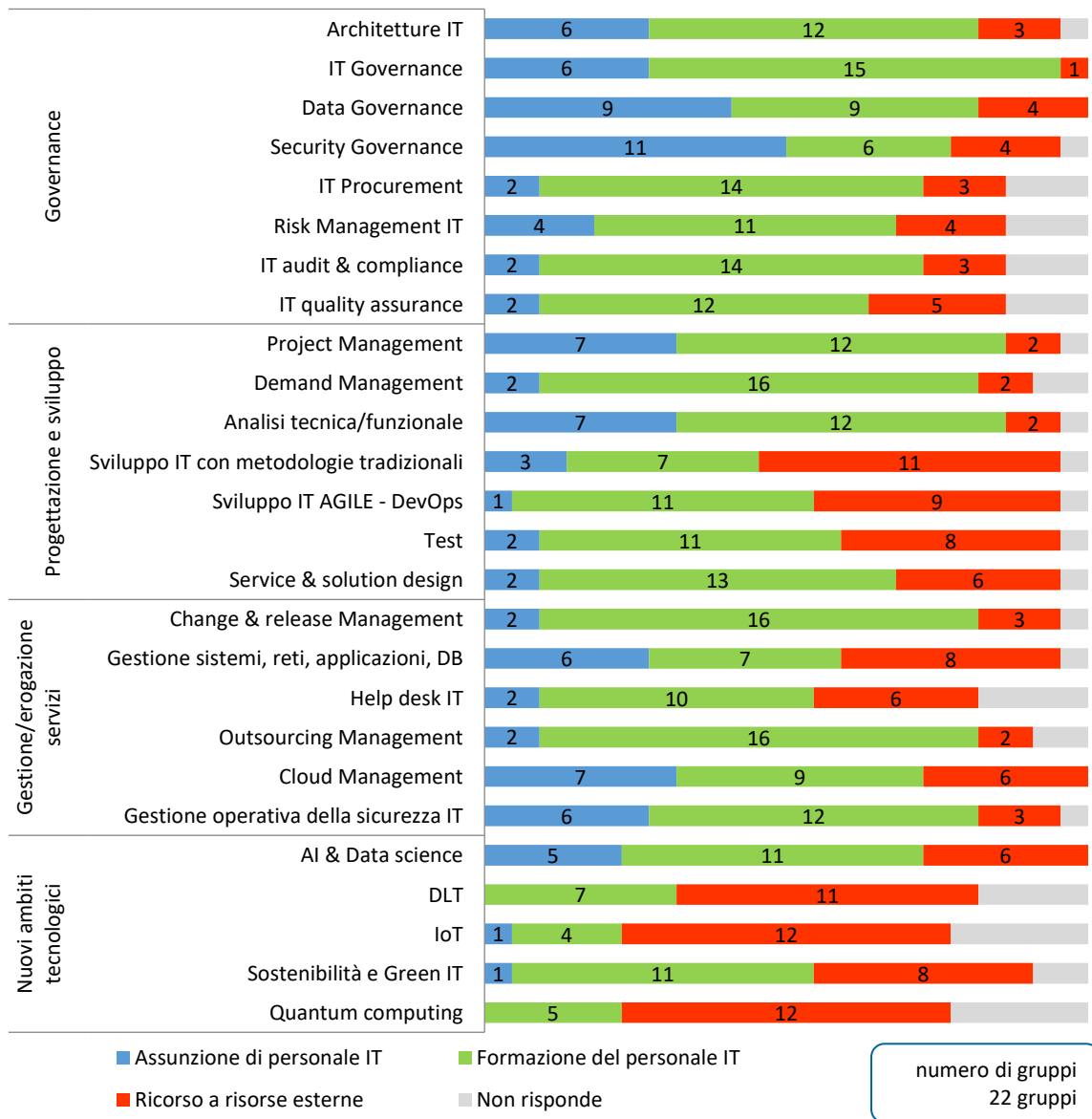
La Figura 90 fornisce una gap analysis sulla percezione della necessità di competenze nel passaggio dalla situazione attuale a quella prospettica, indicando la percentuale di gruppi bancari che prevedono di incrementare nel biennio 2024-2025 le proprie competenze rispetto all'esercizio in esame.

Da oltre i due terzi del campione è segnalata una necessità di maggiori competenze su AI e data science e sul cloud management.

**Figura 90 - Competenze IT: gap analysis as is - to be**


In merito alle modalità prevalenti di reperimento delle competenze nei diversi ambiti, si riscontra anche nel 2023 una maggiore propensione dei gruppi a formare il proprio personale IT piuttosto che ad assumere o ricorrere a risorse esterne. L'assunzione di personale con competenze è più frequente nelle funzioni di governance, in particolare security governance e data governance. Il ricorso a risorse esterne prevale per alcuni nuovi ambiti tecnologici, in particolare IoT, DLT e quantum computing e per lo sviluppo con metodologie tradizionali (Figura 91).

**Figura 91 - Competenze IT: modalità di reperimento**



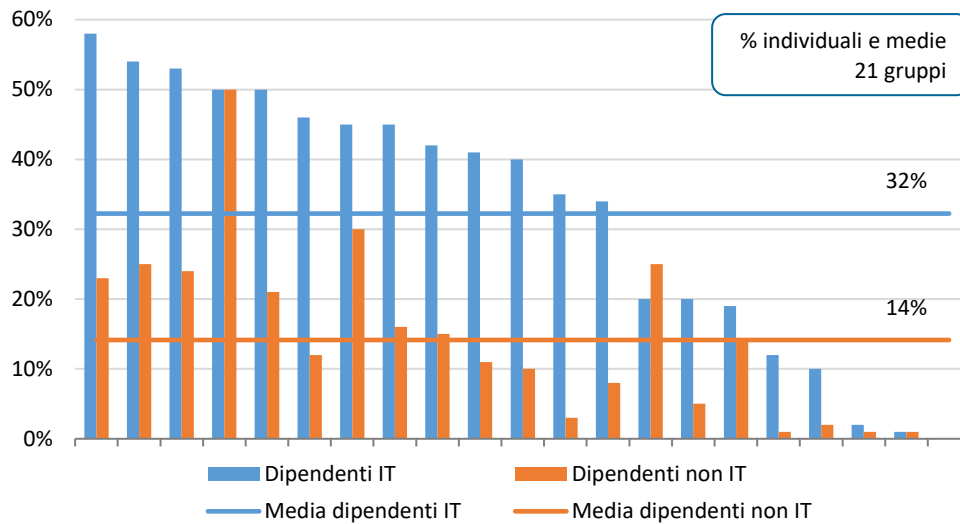
## 2.10 Lavoro da remoto

A seguito del periodo emergenziale, anche in molte realtà bancarie è stata introdotta/estesa una modalità di lavoro che prevede, spesso per tutti i dipendenti, l'alternanza del lavoro da remoto rispetto alla consueta modalità in presenza, con formule e approcci anche molto differenti da gruppo a gruppo. La modalità di lavoro mista, da remoto e in presenza, risulta in vigore al 2023 per 20 gruppi bancari su 21 rispondenti.

La Figura 92 quantifica l'entità del ricorso alla modalità remota da parte dei dipendenti rappresentando, per ciascun gruppo, la percentuale delle giornate lavorate a distanza rispetto a quelle complessivamente lavorate nel 2023. L'analisi è condotta distintamente per i dipendenti che svolgono funzioni IT (barre blu) e per i restanti dipendenti del gruppo (barre arancioni), sempre con riferimento al perimetro CIPA. Come sopra anticipato, ad eccezione di un rispondente, 20 segnalano il ricorso al lavoro da remoto sia per i dipendenti IT che non IT, pur con percentuali molto variabili.

La percentuale delle giornate lavorate da remoto è in genere superiore per il personale informatico rispetto a quella degli altri dipendenti. Tra i 21 gruppi, in media il personale IT ha lavorato da remoto il 32% delle giornate, mentre per gli altri dipendenti il valor medio scende al 14%.

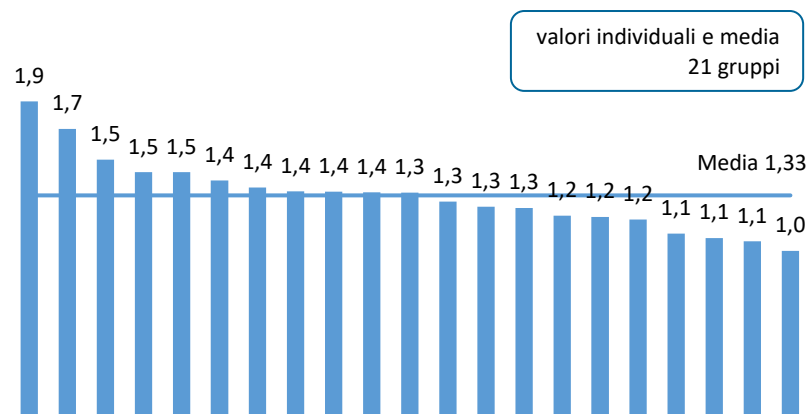
**Figura 92 - Giornate lavorate da remoto nel 2023**



## 2.11 Postazioni di lavoro (PDL)

Con riferimento alle postazioni di lavoro messe a disposizione del personale (IT e non IT) per le attività "standard"<sup>32</sup> la Figura 93 riporta, per ogni gruppo, il numero di PDL disponibili per ciascun dipendente ottenuto rapportando il totale delle postazioni (proprietà + locazione) al totale dei dipendenti del gruppo. Per i 21 gruppi rispondenti questo rapporto è maggiore o uguale a uno e, in media, è pari a 1,33 PDL per dipendente.

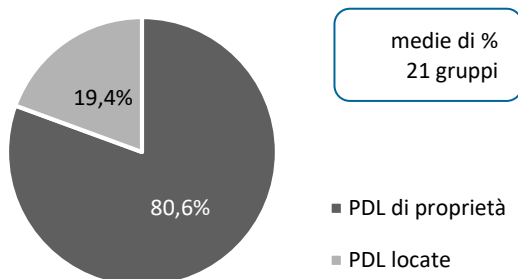
**Figura 93 - Numero di postazioni di lavoro standard per dipendente**



<sup>32</sup> In questa Rilevazione la postazione di lavoro (o posto di lavoro) ha un'accezione informatica, riferita all'insieme di dotazioni tecnologiche atte a svolgere l'attività lavorativa. Sono escluse da questa analisi quelle appositamente equipaggiate per lo svolgimento di particolari attività (es: finanza, trattamento del contante).

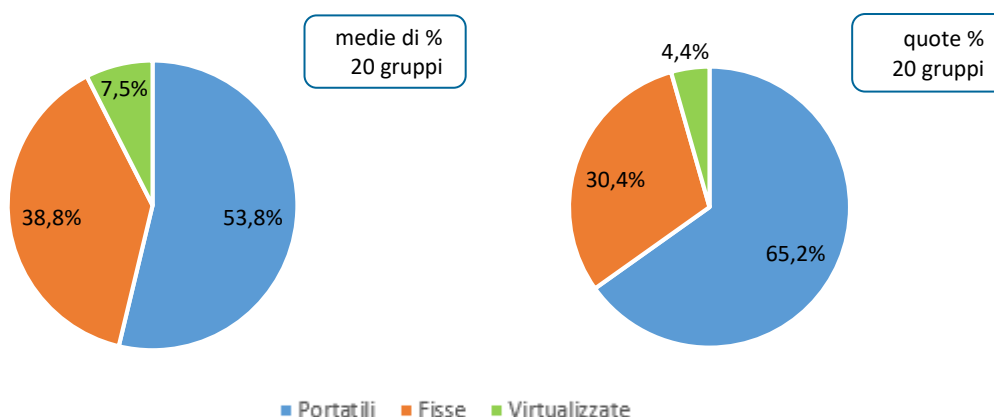
L'indagine distingue la quota delle postazioni di proprietà rispetto a quelle prese in locazione. Emerge che, in medie di percentuali, oltre l'80% delle postazioni è di proprietà del gruppo bancario (Figura 94).

**Figura 94 - Postazioni di lavoro standard: proprietà vs locazione**



La Figura 95 fornisce una ripartizione delle PDL distinte per tipologia (portatili, fisse e virtualizzate<sup>33</sup>) attraverso due grafici relativi allo stesso campione di 20 gruppi rispondenti, realizzati in medie di percentuali e in quote percentuali. Dal grafico di destra risulta che, posto a 100 il numero complessivo delle PDL dei 20 gruppi, 65,2 sono portatili, 30,4 fisse e 4,4 virtualizzate. Ragionando in medie di percentuali invece, in cui ogni gruppo è equiparato agli altri e concorre in egual misura al calcolo del valor medio a prescindere dal numero assoluto di PDL possedute, risulta che il 53,8% sono PDL portatili, il 38,8% fisse e il 7,5% virtualizzate.

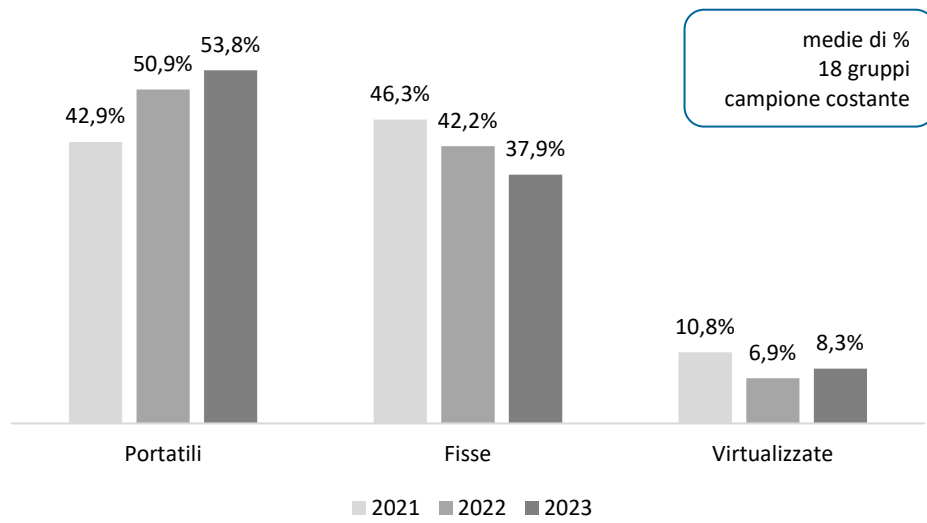
**Figura 95 - Tipologie di postazioni di lavoro standard**



Analizzando in medie di percentuali l'andamento delle tipologie delle postazioni di lavoro standard su un campione costante di 18 gruppi nel periodo 2021-2023, appare chiara la prosecuzione del rapido e costante incremento delle postazioni portatili, che nel 2022 hanno superato la quota di quelle fisse. Nel 2023 si nota anche un aumento delle postazioni virtualizzate (Figura 96).

<sup>33</sup> Desktop virtualization.

**Figura 96 - Tipologie di postazioni di lavoro standard: andamento 2021-2023**







---

## Capitolo 3. Banche

### 3.1 Profili economici

Il campione delle 30 banche partecipanti alla Rilevazione - di cui due non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli qui esaminati - rappresenta il 62,5% dell'intero settore bancario in termini di fondi intermediati.

Le grandezze economiche IT complessivamente segnalate per l'esercizio 2023 dalle 30 banche partecipanti alla Rilevazione sono<sup>34</sup>:

- TCO (spese correnti più ammortamenti): 5.365 milioni di euro;
- Cash out (spese correnti più investimenti): 5.698 milioni di euro;
- Spese correnti: 3.869 milioni di euro;
- Investimenti: 1.828 milioni di euro;
- Ammortamenti: 1.496 milioni di euro.

Come per i gruppi bancari, anche per le banche si utilizza il modello di analisi dei costi per aree tematiche e per fattori produttivi.

Delle 30 banche, 25 hanno effettuato una ripartizione del TCO per aree tematiche sufficientemente dettagliata da garantire una significativa rappresentazione dei fenomeni. Si registra un crescente impegno da parte delle banche per giungere a una imputazione quanto più possibile granulare dei costi IT alle singole aree, resa talvolta difficoltosa a causa della presenza di forme di outsourcing che non garantiscono una visibilità di tali costi a questo livello di dettaglio.

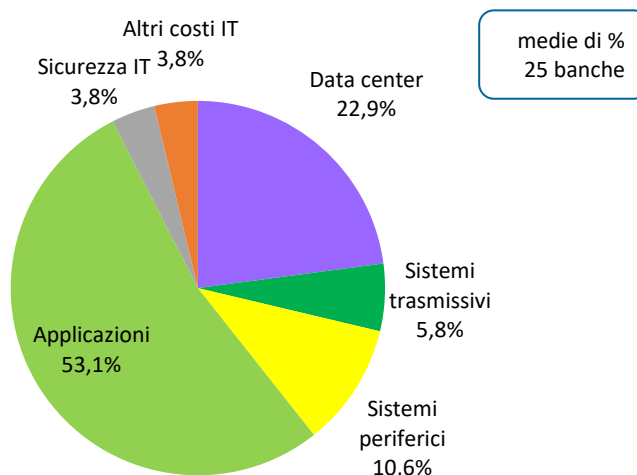
In Appendice, da Tabella 24 a Tabella 30, è riportata la suddivisione dei costi IT tra aree tematiche e fattori produttivi in analogia con quanto prodotto per i gruppi bancari. Tutti i valori sono espressi in medie di percentuali con riferimento all'intero campione e alle varie classi di analisi, in relazione alla dimensione e alle caratteristiche operative. Per una significativa rappresentazione dei dati vengono presentate solo le tabelle relative a classi con campione sufficientemente ampio e dai conteggi sono escluse le cinque banche che hanno attribuito ad "Altri costi IT non classificabili" più del 30% dei costi IT complessivi.

Mediamente il 53,1% del TCO viene assorbito dalle Applicazioni e il 22,9% dal Data center; seguono Sistemi periferici (10,6%) e Sistemi trasmissivi (5,8%). I costi per la Sicurezza IT si attestano al 3,8%, valore da ritenersi sottostimato a causa della difficoltà nell'isolare puntualmente tali costi (Figura 97).

---

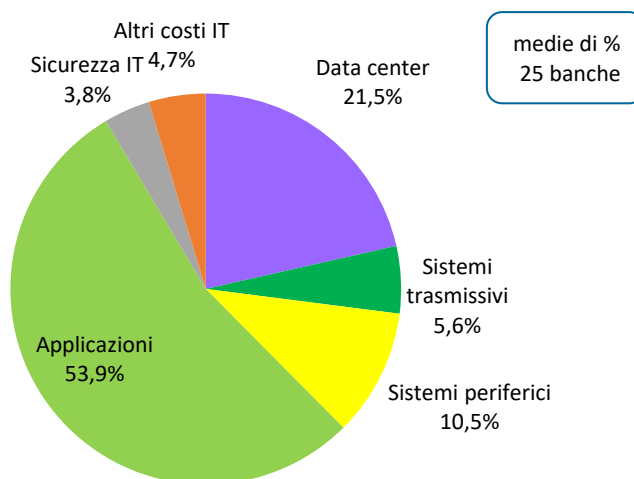
<sup>34</sup> Nelle analisi dei gruppi i costi sono rilevati con il metodo del consolidamento integrale. L'ammontare dei costi IT di un gruppo è pertanto diverso da quello risultante dalla somma dei costi indicati singolarmente dalle diverse banche appartenenti al gruppo stesso.

**Figura 97 - TCO delle banche per aree tematiche**



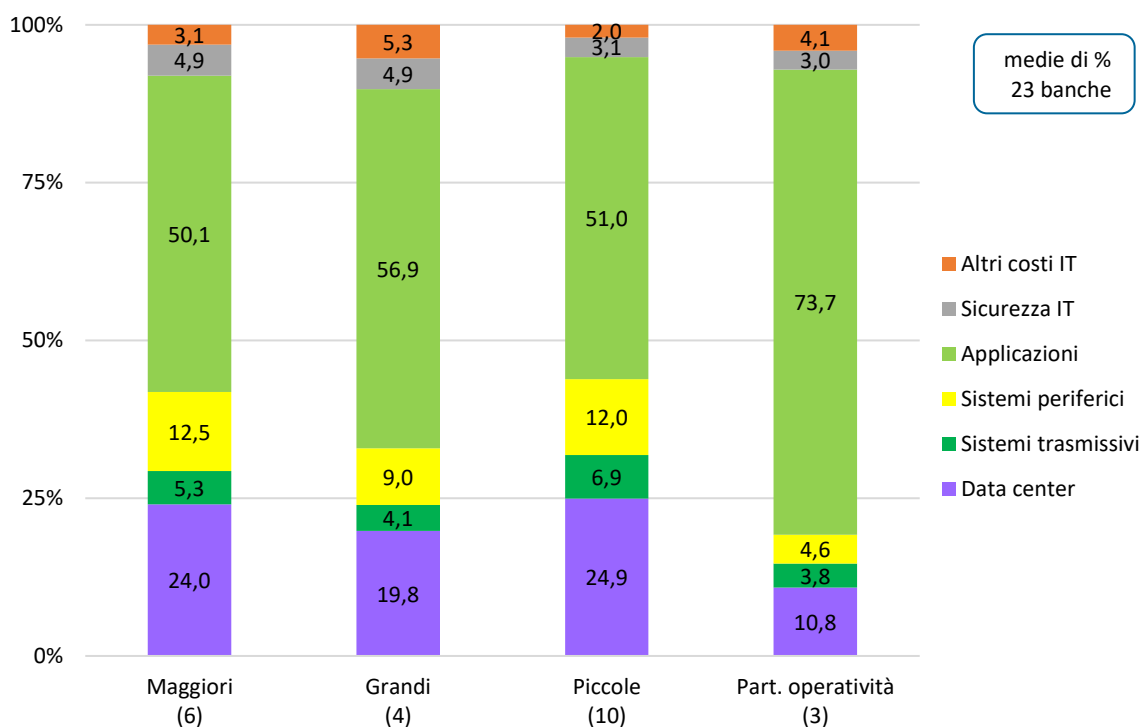
La ripartizione del cash out IT per aree tematiche risulta simile a quella del TCO (Figura 98).

**Figura 98 - Cash out IT delle banche per aree tematiche**

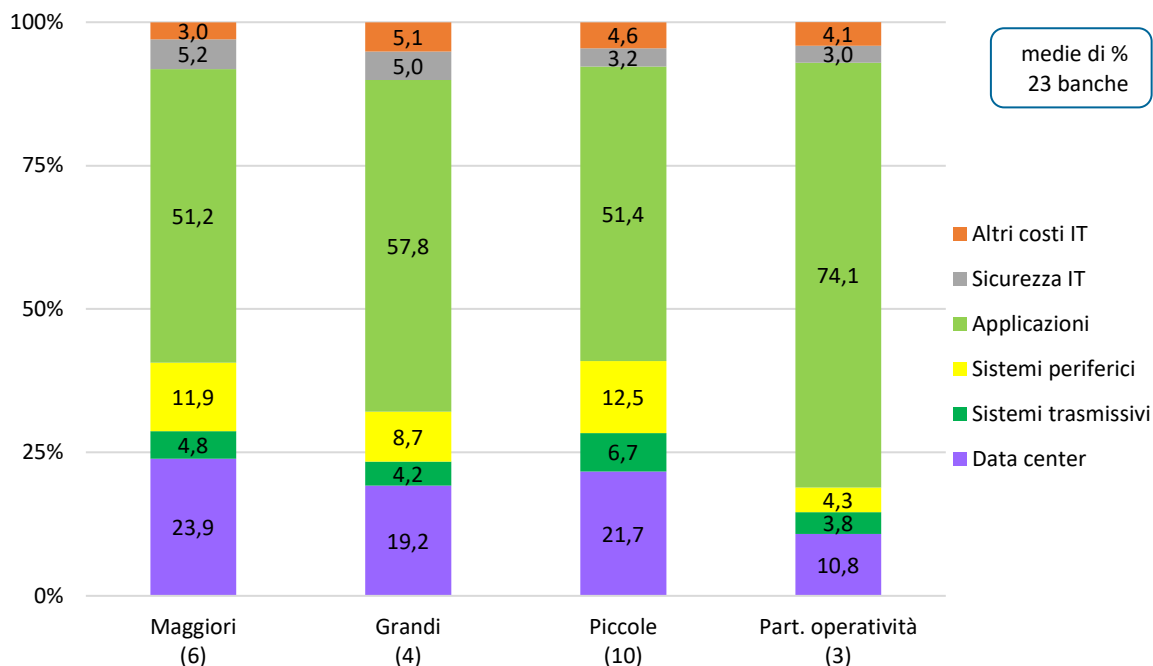


In Figura 99 e Figura 100 sono mostrate rispettivamente le ripartizioni di TCO e cash out per aree tematiche riferite alle banche suddivise per classi di analisi, in relazione alla dimensione e alle caratteristiche operative.

**Figura 99 - TCO delle banche per aree tematiche e classi di analisi**



**Figura 100 - Cash out IT delle banche per aree tematiche e classi di analisi**

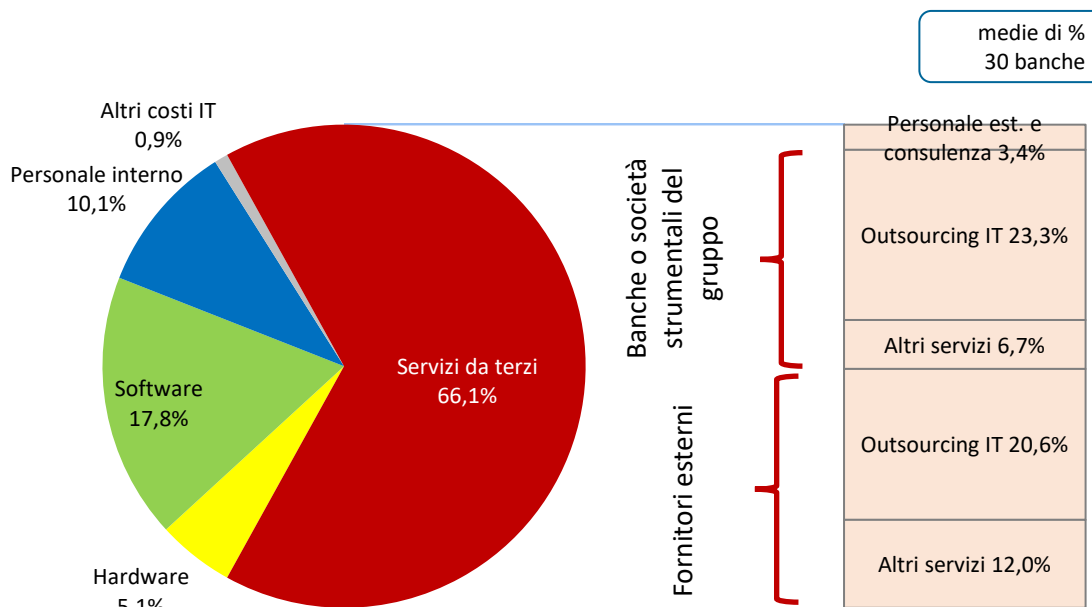


Nella ripartizione del TCO per fattori produttivi la quota preponderante è destinata a Servizi da terzi (66,1%) erogati da: i) personale esterno alla banca o consulenze; ii) altre banche o società strumentali del gruppo bancario di appartenenza e interne al perimetro CIPA; iii) fornitori esterni<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> Per fornitore esterno (al perimetro CIPA) si intende: IT vendor, consorzio di banche, altra banca o componente del gruppo esterna al perimetro, altro gruppo bancario.

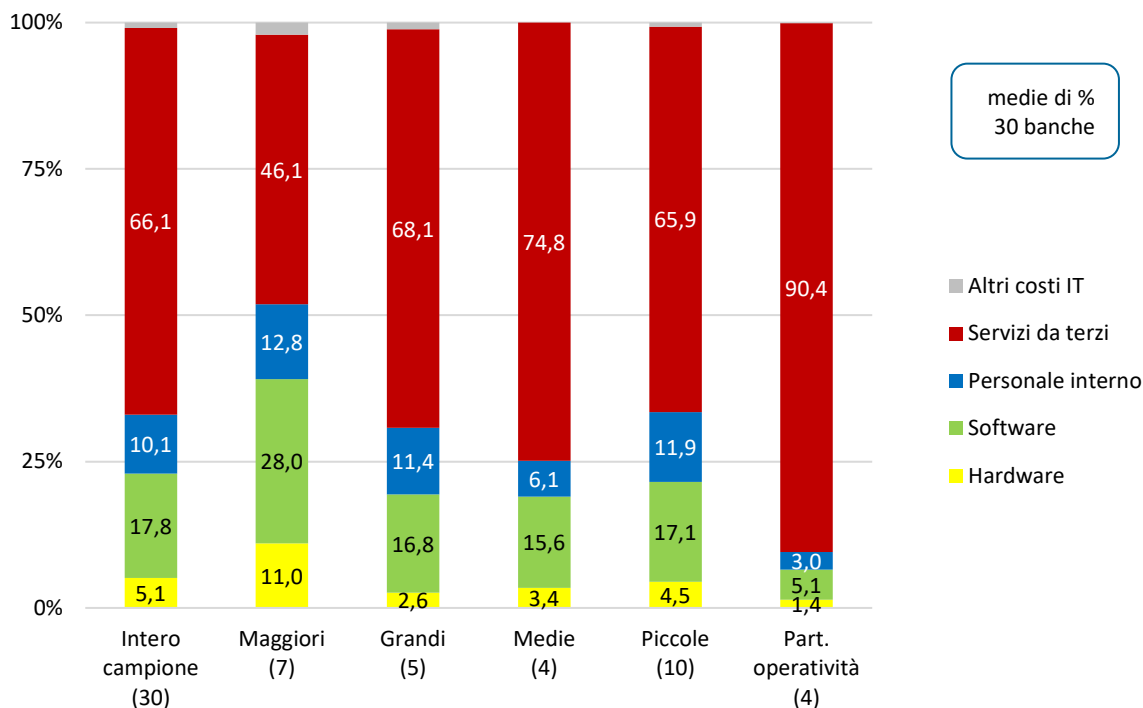
Tra i costi sostenuti direttamente dalla banca, mediamente il 17,8% è attribuito al Software, il 10,1% al Personale interno e il 5,1% all'Hardware (Figura 101).

**Figura 101 - TCO delle banche per fattori produttivi**



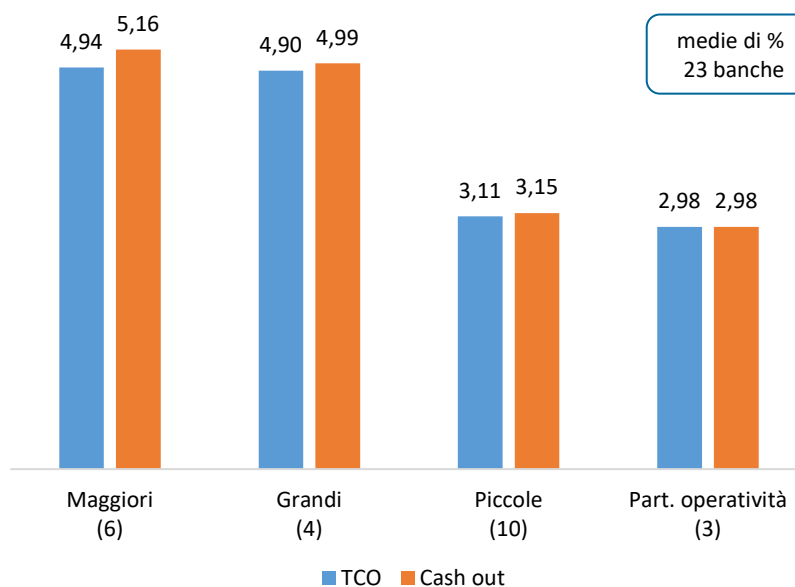
La Figura 102 rappresenta la ripartizione del TCO per fattori produttivi, differenziata per classe dimensionale.

**Figura 102 - TCO delle banche per fattori produttivi e classi di analisi**



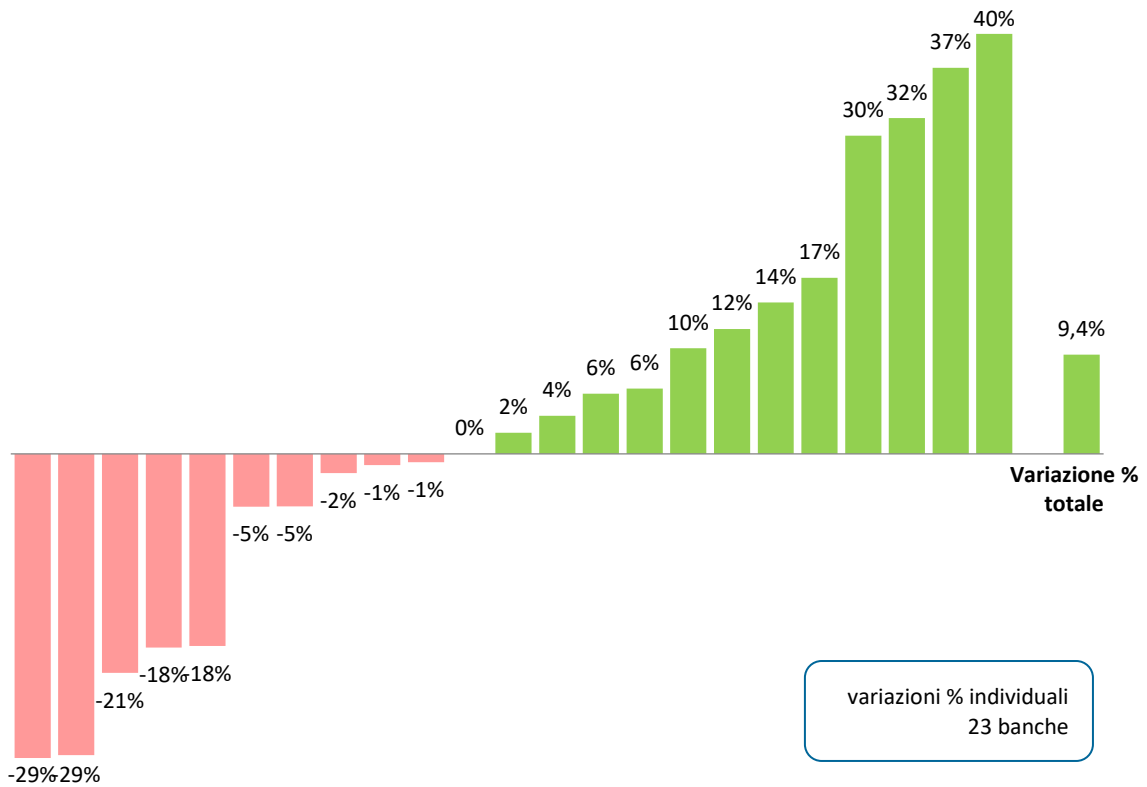
La Figura 103 mostra un focus sulla Sicurezza IT, rappresentando le medie di percentuali del TCO e del cash out per le classi di analisi che includono un significativo numero di banche. Dal punto di vista dimensionale si evince che, al crescere della dimensione, le banche indicano via via percentuali mediamente più alte.

**Figura 103 - TCO e cash out delle banche per la Sicurezza IT**



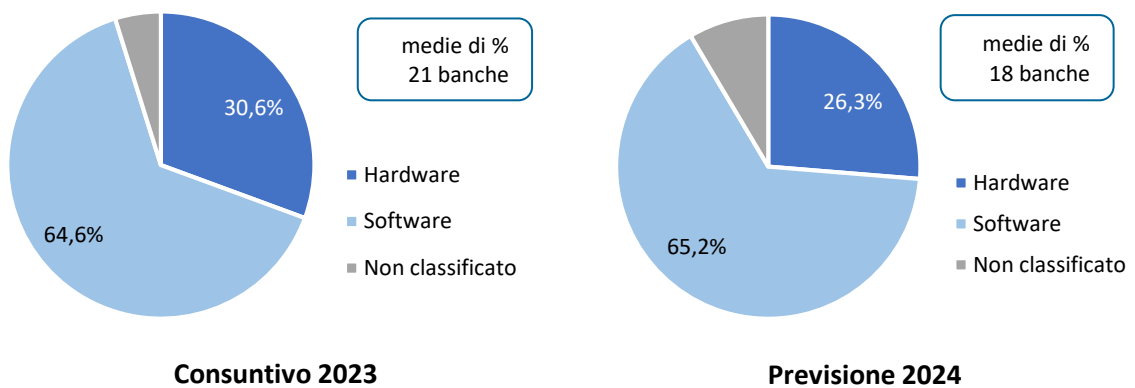
Il grafico di Figura 104 mostra la variazione percentuale individuale tra gli investimenti previsti per il 2024 rispetto a quelli attuati nel 2023, per le 23 banche che hanno fornito entrambi i dati. Prevalgono le percentuali positive, che denotano incrementi fino al 40%. Nel complesso, l'importo nominale degli investimenti informatici previsti per il 2024 cresce del 9,4% rispetto all'esercizio 2023.

**Figura 104 - Investimenti IT delle banche: variazione della previsione 2024 rispetto al consuntivo 2023**



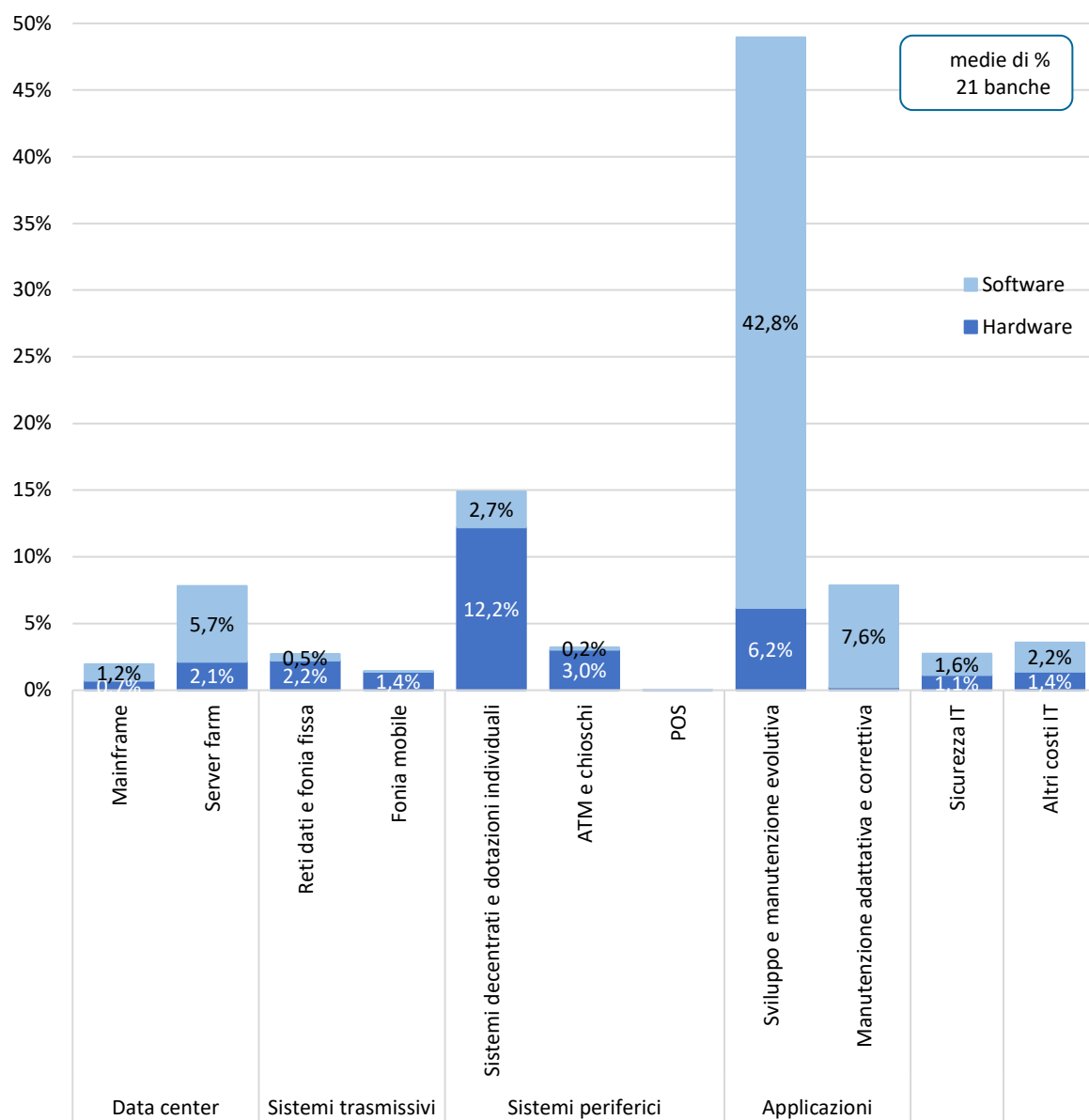
Analizzando la suddivisione tra Hardware e Software degli investimenti IT delle banche emerge che, sia a consuntivo che in previsione, circa i due terzi sono destinati al Software (Figura 105).

**Figura 105 - Investimenti IT delle banche in HW e SW**



Nella Figura 106 gli investimenti del 2023 in Hardware e Software sono a loro volta suddivisi per aree tematiche.

**Figura 106 - Investimenti IT delle banche in HW e SW per aree tematiche**





### 3.1.1 Indicatori economici

Sono di seguito riportati alcuni indicatori calcolati rapportando tra loro le principali grandezze di conto economico e operative delle 30 banche partecipanti alla Rilevazione, ripartite per classi in relazione alle dimensioni e alle caratteristiche operative (Tabella 14).

Per le voci “costi IT”<sup>36</sup>, “cash out IT”, “investimenti IT”<sup>37</sup>, “ammortamenti IT”<sup>38</sup>, “numero dipendenti totali” e “numero dipendenti al netto IT” (il numero di dipendenti è calcolato come media di valori mensili) sono utilizzati i valori segnalati dalle singole banche nel questionario. Le voci “fondi intermediati”<sup>39</sup>, “numero di sportelli”<sup>40</sup>, “numero dei rapporti di impieghi e depositi”<sup>41</sup>, “prodotto bancario lordo”<sup>42</sup>, “margine di gestione”<sup>43</sup>, “costi di struttura”<sup>43</sup> e “risultato di gestione”<sup>43</sup> sono ricavate dalle segnalazioni di matrice dei conti individuale effettuate dalle banche.

Dagli indicatori calcolati a partire dal risultato di gestione vengono eliminati i valori delle banche con risultato di gestione negativo. In generale, dal calcolo degli indicatori vengono eliminati i valori outlier.

Le specializzazioni operative e le peculiarità strutturali delle banche della classe “Particolare operatività”, che comprendono “Private banking” e “Corporate and investment banking”, rendono i relativi indicatori poco confrontabili con quelli delle altre banche e, talvolta, anche all’interno della stessa classe di appartenenza.

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

<sup>36</sup> TCO al netto dei ricavi IT posti a rettifica.

<sup>37</sup> Include investimenti in hardware e software.

<sup>38</sup> Quota degli ammortamenti a valere sul TCO.

<sup>39</sup> Media dei valori mensili di 13 mesi (esercizio di riferimento più il mese di dicembre dell’esercizio precedente).

<sup>40</sup> Media dei valori trimestrali dell’anno presi dall’archivio SIOTEC della Banca d’Italia.

<sup>41</sup> Aggregato costituito dalla somma delle voci “impieghi: numero dei rapporti” e “depositi: numero dei rapporti”.

<sup>42</sup> Aggregato costituito dalla somma delle voci “raccolta diretta”, “raccolta indiretta” e “impieghi totali”.

<sup>43</sup> Fa riferimento alle nuove regole di segnalazione EBA (cfr. Circolare 272 della Banca d’Italia e Regolamento BCE n. 1534/2017).

Tabella 14 - Indicatori: 30 banche (intero campione)

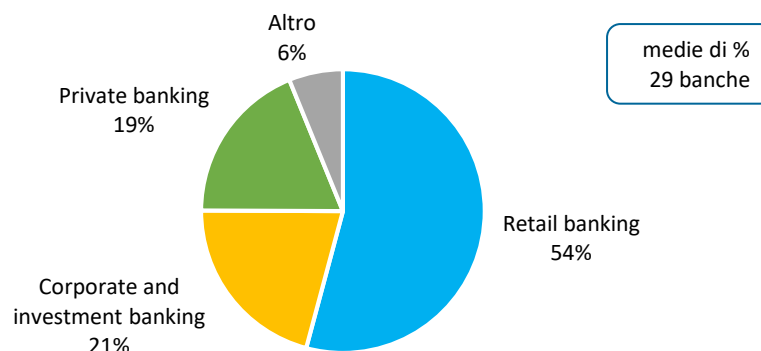
Indicatori di costo IT*	Medie 2023						Coefficienti di variazione 2023						Mediane 2023					
	Maggiori (7)	Grandi (5)	Medie (4)	Piccole A (4)	Piccole B (6)	Part. Oper. (4)	Maggiori (7)	Grandi (5)	Medie (4)	Piccole A (4)	Piccole B (6)	Part. Oper. (4)	Maggiori (7)	Grandi (5)	Medie (4)	Piccole A (4)	Piccole B (6)	Part. Oper. (4)
Costi IT/Fondi intermediati (per mille)	2,28	3,16	2,83	2,88	3,08	1,76	0,23	0,52	0,47	0,63	0,41	0,54	2,26	2,26	2,31	2,23	3,11	1,50
Costi IT/Margine di gestione (%)	8,06	14,47	10,66	11,02	7,72	16,36	0,40	0,39	0,45	0,31	0,32	1,38	7,00	17,20	9,53	11,02	6,85	6,98
Costi IT/Risultato di gestione (%)	17,90	19,82	29,75	26,38	26,72	7,51	0,37	0,25	0,29	0,19	0,62	0,84	17,38	18,82	34,41	27,65	21,15	5,15
Costi IT/Costi di struttura (%)	16,06	24,55	16,29	19,69	15,94	26,41	0,26	0,18	0,21	0,26	0,40	0,66	14,38	25,65	16,77	18,07	14,86	27,42
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di €)	345,51	418,47	200,10	-	259,83	-	0,46	0,67	0,38	-	0,53	-	249,54	293,45	175,17	-	194,11	-
Costi IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di €)	24,28	47,15	33,10	44,27	24,81	75,70	0,36	0,41	0,57	0,76	0,15	0,73	21,66	38,64	28,33	30,75	26,39	71,11
Costi IT/Numero dipendenti totali (migliaia di €)	23,22	44,04	31,94	37,48	33,29	74,56	0,35	0,38	0,54	0,60	0,69	0,74	21,66	36,48	27,97	29,30	25,84	68,84
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di €)	7,61	7,95	5,96	8,62	18,85	-	0,31	0,30	0,14	0,35	1,02	-	6,89	7,63	6,09	8,88	10,35	-
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,29	1,80	1,29	1,79	1,35	0,74	0,30	0,62	0,49	0,94	0,59	0,65	1,09	1,13	1,24	1,29	1,46	0,94
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,29	1,30	1,14	1,46	2,39	2,01	0,48	0,16	0,43	0,42	0,87	0,55	1,09	1,29	1,16	1,74	2,39	2,01
Investimenti IT/Fondi intermediati (per mille)	0,88	0,70	0,65	1,17	0,48	0,62	0,53	0,39	1,26	1,27	0,81	1,37	0,67	0,69	0,37	0,67	0,34	0,62
Cashout IT/Margine di gestione (%)	8,64	15,18	11,16	13,44	8,10	16,75	0,34	0,36	0,43	0,45	0,32	1,33	7,49	18,07	10,49	13,08	8,24	7,78
Cashout IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di €)	25,98	49,54	34,67	54,35	26,57	82,20	0,30	0,39	0,54	0,83	0,25	0,66	24,38	39,15	31,41	38,50	24,37	84,14
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di €)	24,84	46,24	33,50	45,75	34,51	80,75	0,28	0,36	0,52	0,67	0,64	0,67	22,93	36,60	31,00	36,62	24,68	81,24
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie 2023</b>						<b>Coefficienti di variazione 2023</b>						<b>Mediane 2023</b>					
Margine di gestione/Fondi intermediati (%)	2,96	2,30	2,98	2,65	4,19	3,20	0,17	0,36	0,47	0,46	0,52	0,87	2,99	2,52	3,17	2,77	3,64	3,10
Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)	1,18	1,22	0,82	1,28	1,44	2,79	0,61	0,70	0,63	0,53	0,58	0,65	1,02	0,99	0,89	1,19	1,28	3,77
Costi di struttura/Fondi intermediati (%)	1,46	1,26	1,74	1,39	2,23	0,97	0,22	0,39	0,37	0,37	0,71	0,72	1,33	1,25	1,71	1,36	1,78	0,83
Costi di struttura/Margine di gestione (%)	49,71	57,66	63,49	56,00	50,64	47,50	0,18	0,29	0,27	0,21	0,24	0,88	49,03	60,49	56,78	51,45	50,48	30,61
Costi di struttura/Numero di sportelli (centinaia di migliaia di €)	20,76	17,46	12,88	-	19,52	84,63	0,27	0,47	0,16	-	0,42	1,04	18,28	16,31	11,75	-	18,26	41,44
Fondi intermediati/Numero dipendenti al netto IT (milioni di €)	10,62	15,81	13,74	15,33	13,29	42,95	0,27	0,26	0,84	0,38	0,64	0,64	10,92	18,66	8,40	13,95	10,03	40,13
Fondi intermediati/Numero dipendenti totali (milioni di €)	10,15	14,88	13,18	13,81	12,01	42,19	0,25	0,26	0,80	0,38	0,59	0,65	10,49	16,57	8,29	11,74	9,31	39,35
Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di €)	152,01	122,27	65,47	-	91,99	-	0,43	0,10	0,08	-	0,80	-	141,20	129,04	67,53	-	61,80	-

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

### 3.2 Profili organizzativi

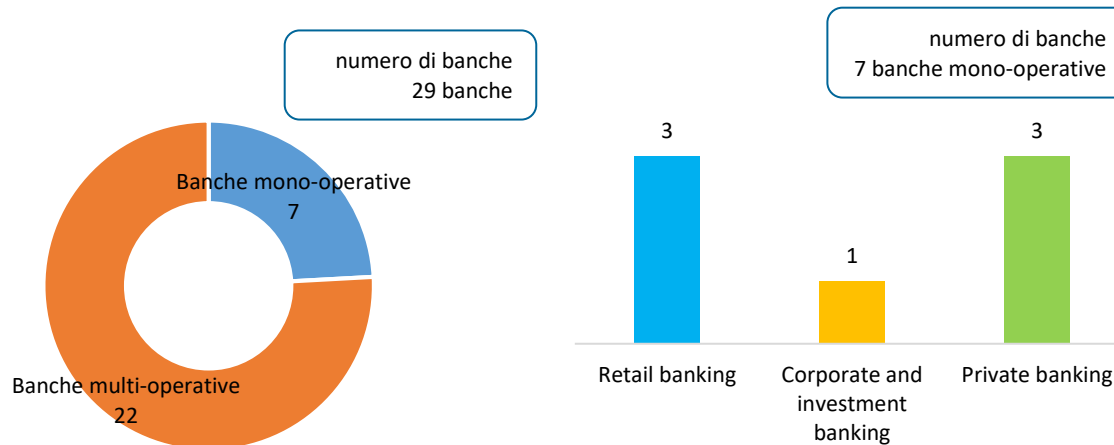
Con riferimento all'operatività bancaria, sulla base del margine di intermediazione emerge che, in medie di percentuali, per 29 banche il retail banking rappresenta l'attività prevalente, pari al 54%; seguono il corporate and investment banking (21%) e il private banking (19%). Altre attività incidono mediamente del 6% sull'operatività complessiva (Figura 107).

**Figura 107 - Attività delle banche**



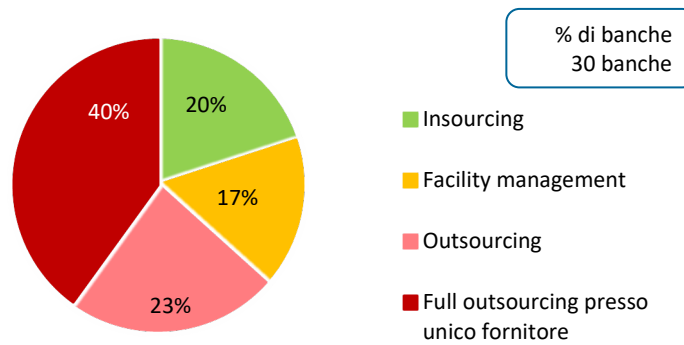
Rispetto alle 29 banche rispondenti, 22 dichiarano di svolgere più di una attività, mentre sette operano in un solo comparto: tre nel retail banking, tre nel private banking e una nel corporate and investment banking (Figura 108).

**Figura 108 - Banche multi e mono-operative**



L'Outsourcing si conferma il modello prevalente per il sourcing dell'IT: il 63% delle banche affida a uno o più fornitori esterni la gestione del Data center e delle Applicazioni. Il 20% adotta il modello Insourcing, gestendo internamente le risorse IT e le Applicazioni, indipendentemente dalla presenza di forme di outsourcing selettivo per singole iniziative o singoli ambiti e il 17% di esse si basa su un modello "misto", affida cioè all'esterno le infrastrutture del Data center e mantiene internamente la gestione delle Applicazioni (Facility management) (Figura 109).

**Figura 109 - Modello di sourcing IT prevalente delle banche**



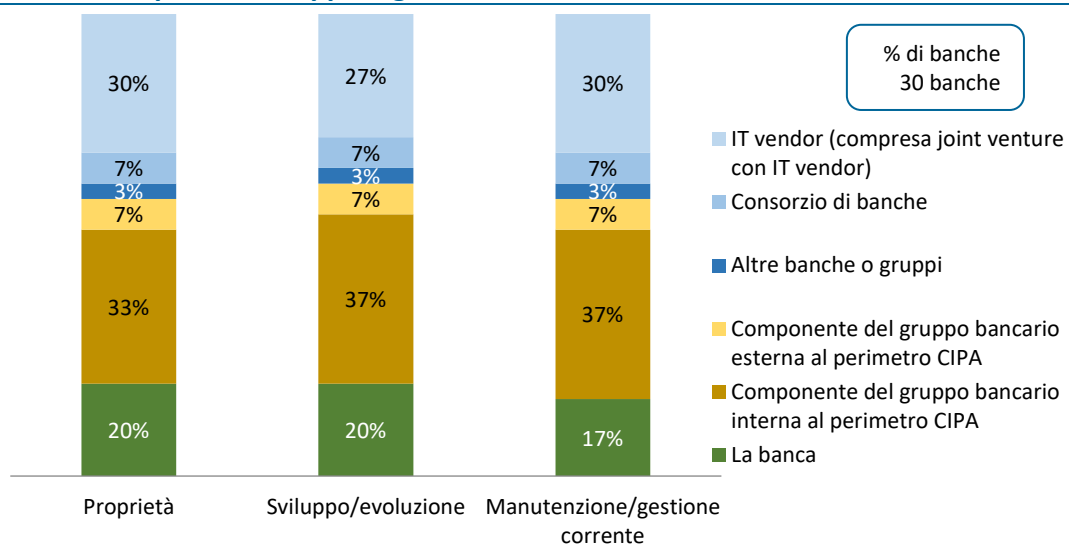
Di seguito vengono esaminate più in dettaglio le scelte di sourcing effettuate dalle banche distintamente per le infrastrutture del Data center (Hardware e Software di base) e per le Applicazioni.

Per le infrastrutture del Data center si analizza, seguendo un criterio di prevalenza e prescindendo dalla presenza di forme di outsourcing selettivo per singole iniziative/ambiti, di chi è la proprietà (incluse forme di noleggio e leasing), chi cura lo sviluppo/evoluzione e chi la manutenzione correttiva/gestione corrente, distinguendo tra:

- la banca stessa;
- componenti del gruppo bancario interne al perimetro CIPA (altre banche o società strumentali del gruppo);
- componenti del gruppo bancario esterne al perimetro CIPA (inclusa la casa madre estera);
- altre banche o gruppi bancari;
- consorzi di banche;
- IT vendor (compresa joint venture con vendor).

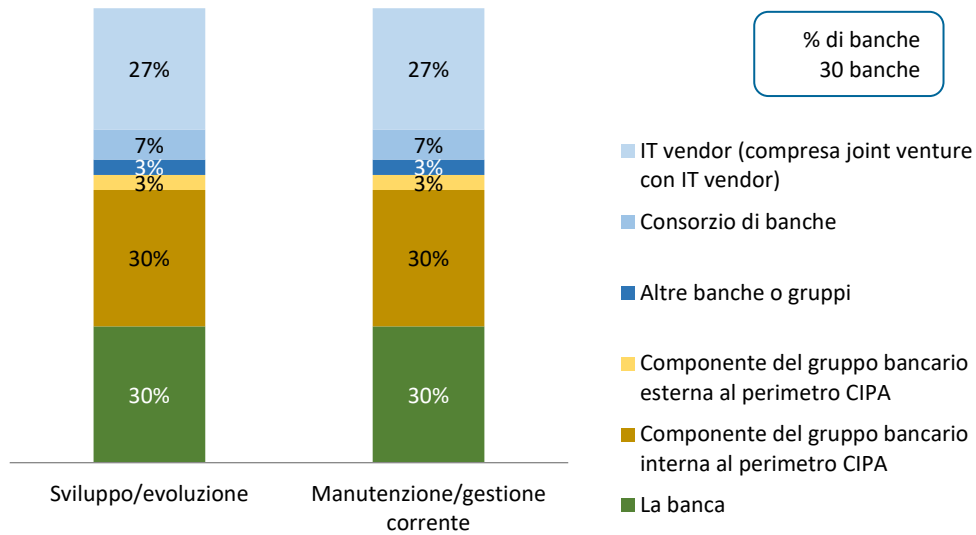
Emergono modelli di sourcing sostanzialmente allineati per proprietà, sviluppo e gestione del Data center. Circa il 20% delle banche ne detiene la proprietà e cura direttamente sviluppo/evoluzione e manutenzione correttiva/gestione corrente. La quota preponderante (33-37%) si affida a componenti del gruppo interne al perimetro CIPA, mentre un'altra fetta di rilievo (27-30%) ricorre ai vendor (Figura 110).

**Figura 110 - Proprietà, sviluppo e gestione del Data center delle banche**



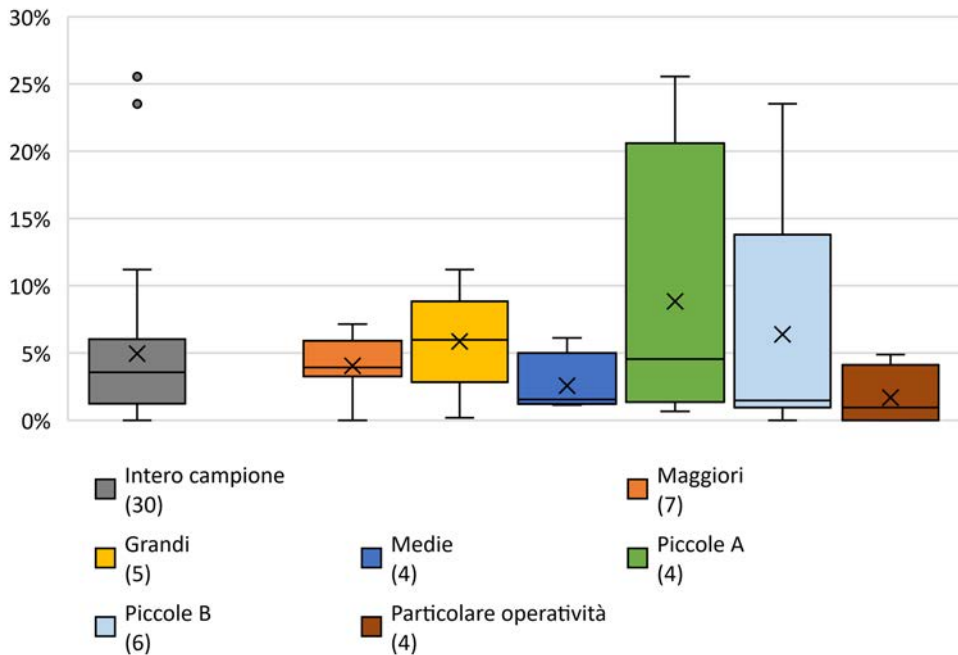
Con riferimento alle Applicazioni, l'approccio di sourcing è completamente allineato tra sviluppo/evoluzione e manutenzione/gestione corrente. Il 30% delle banche cura direttamente entrambe le attività, un altro 30% le affida all'interno del gruppo CIPA, mentre la restante quota le affida all'esterno, dove risulta preponderante la scelta del vendor IT (27%) (Figura 111).

**Figura 111 - Sviluppo e gestione delle Applicazioni delle banche**

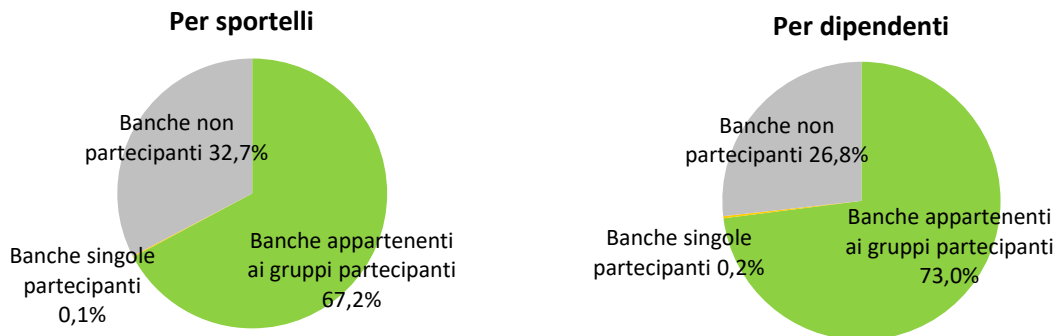


La Figura 112 rappresenta, mediante diagrammi a scatole e baffi<sup>27</sup>, il rapporto percentuale tra il numero di dipendenti IT e il totale dei dipendenti delle 30 banche partecipanti, anche per classe dimensionale. In media, i dipendenti IT costituiscono il 5% del personale delle 30 banche partecipanti.

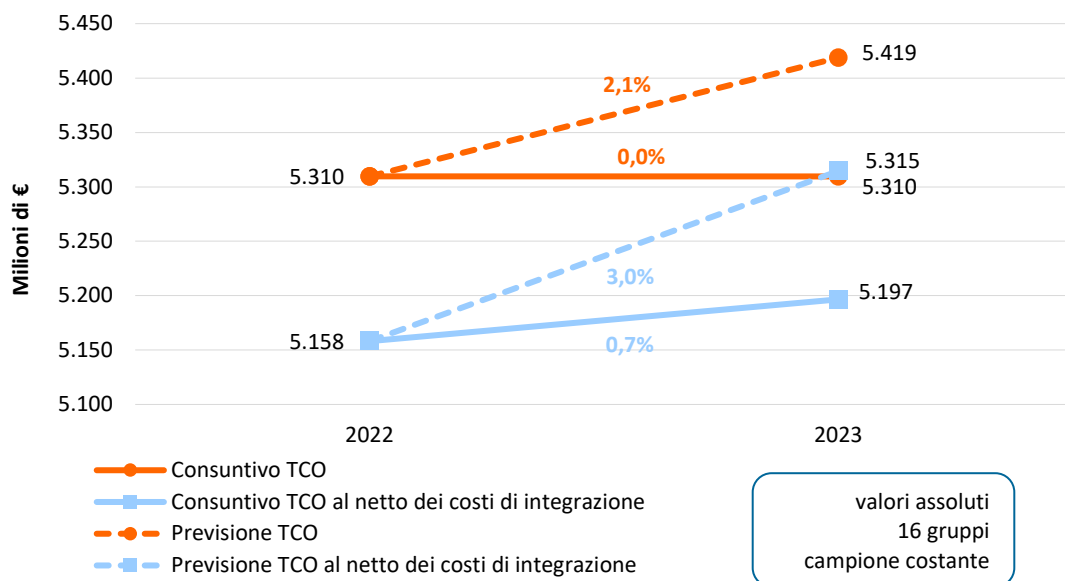
**Figura 112 - Personale IT / totale dipendenti delle banche**



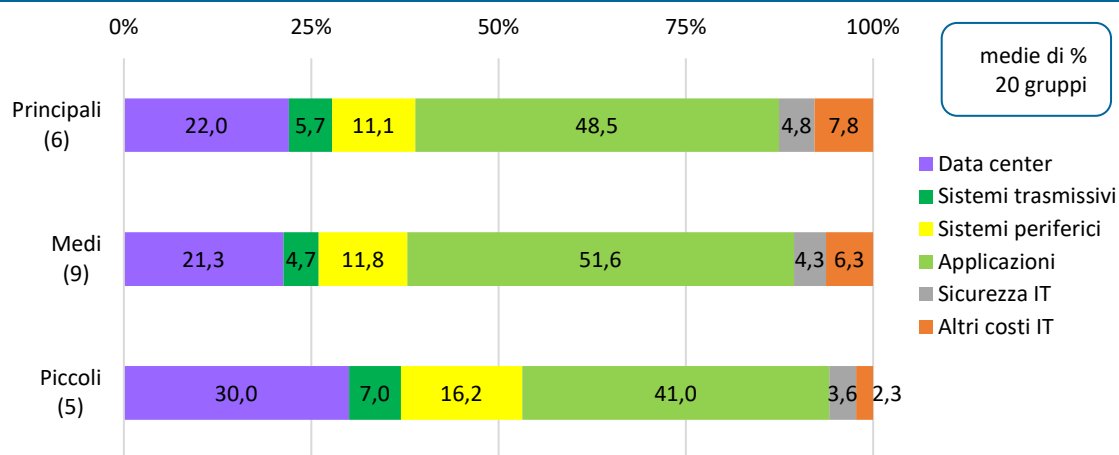
**Figura 113 - Rappresentatività delle banche partecipanti per sportelli e dipendenti**



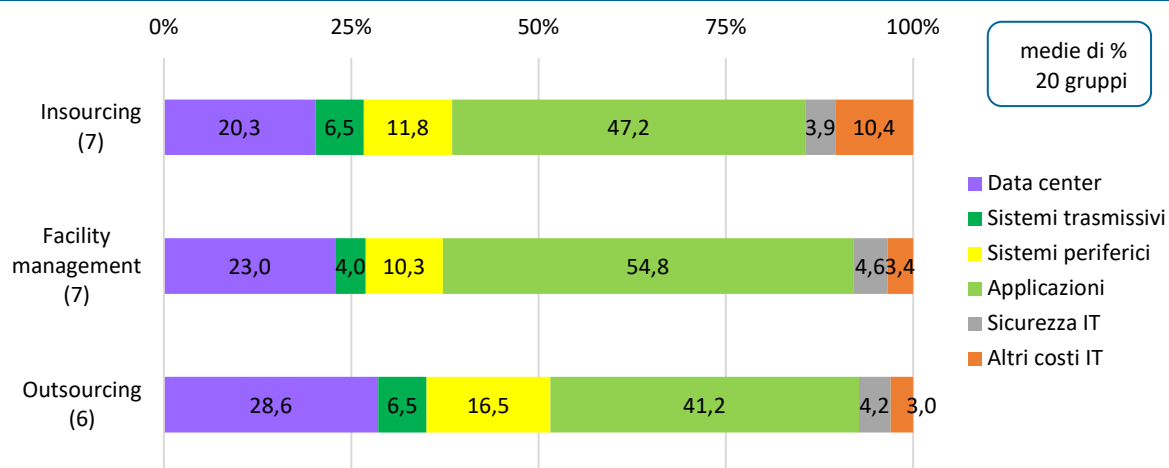
**Figura 114 - TCO: confronto tra previsione 2023 e consuntivo 2023**



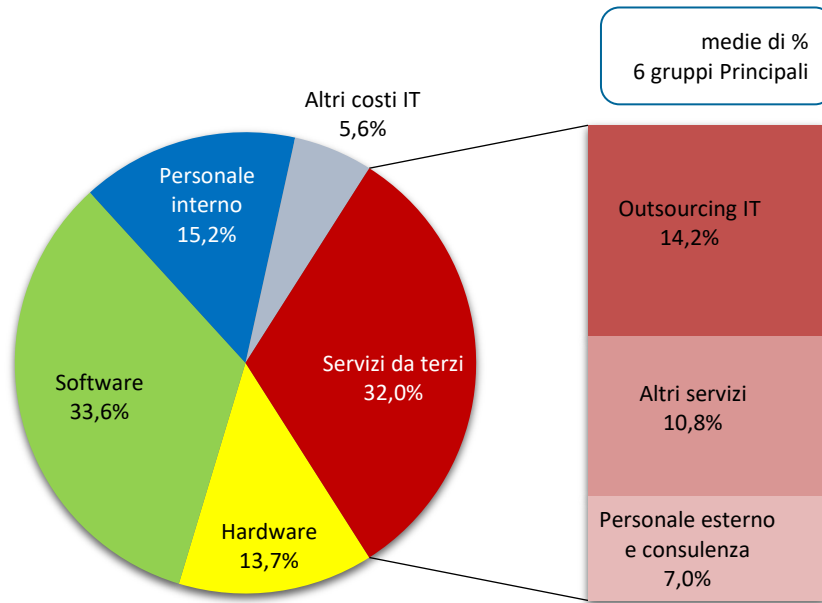
**Figura 115 - TCO per aree tematiche e classe dimensionale**



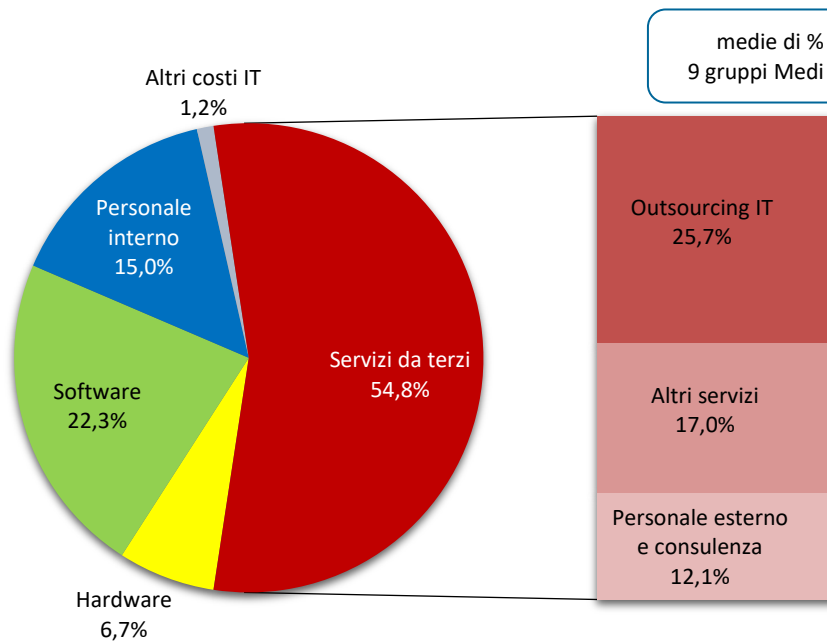
**Figura 116 - TCO per aree tematiche e modello di sourcing**



**Figura 117 - TCO per fattori produttivi - gruppi Principali**

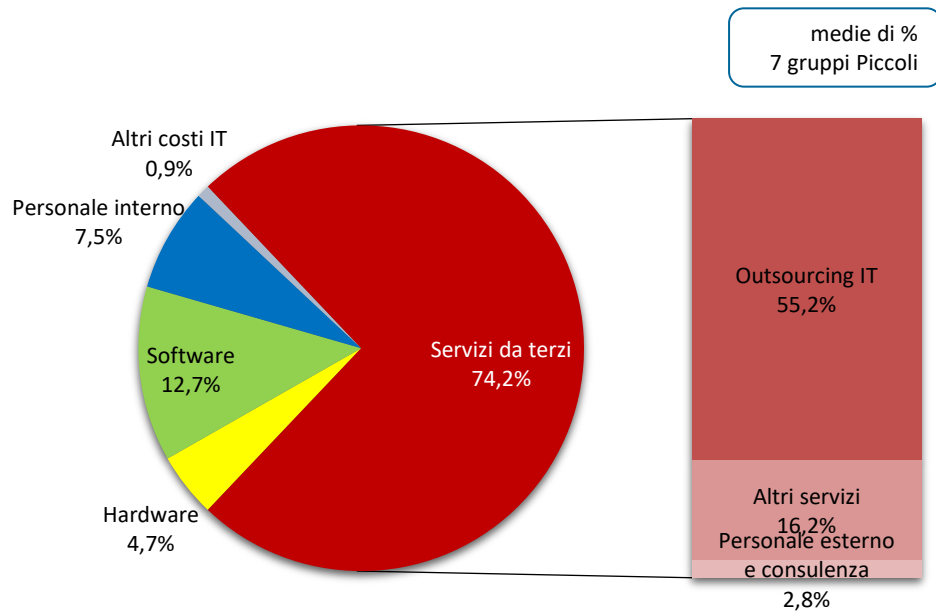


**Figura 118 - TCO per fattori produttivi - gruppi Medi**

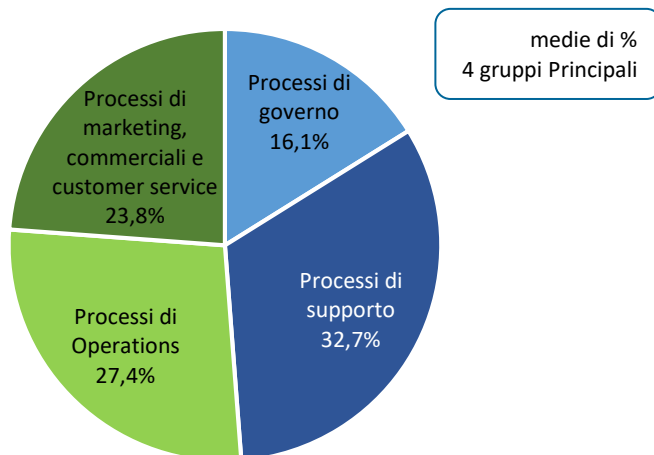




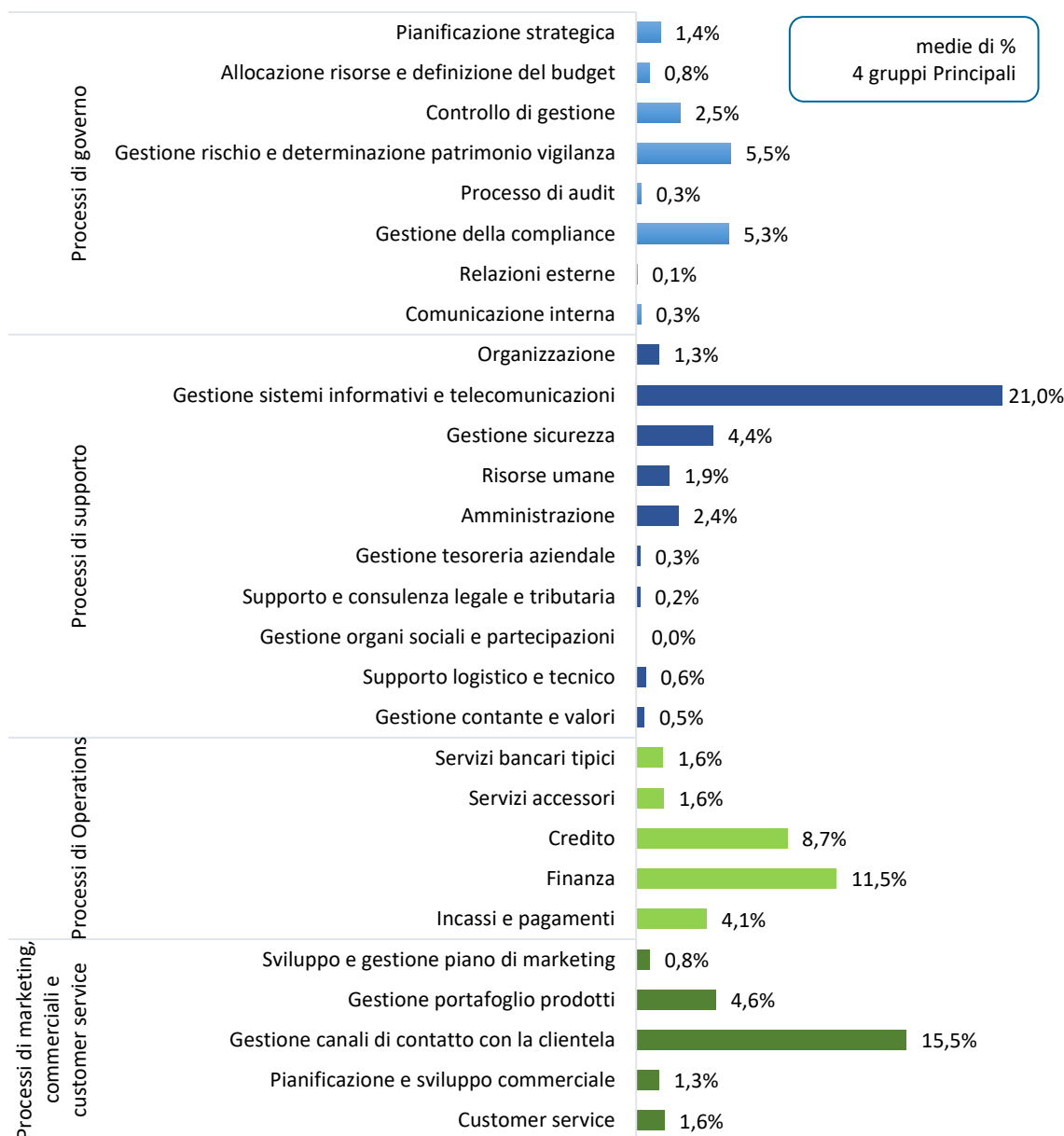
**Figura 119 - TCO per fattori produttivi - gruppi Piccoli**



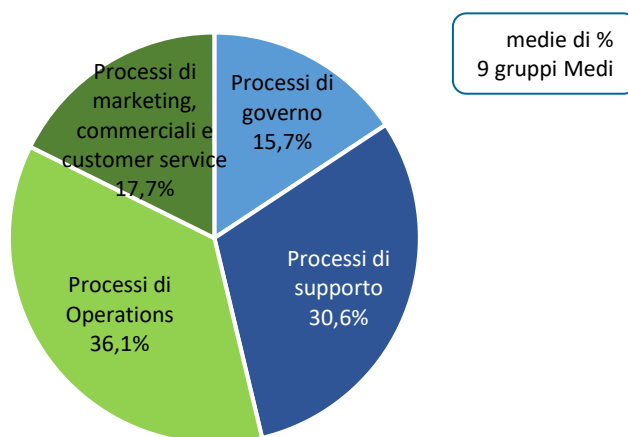
**Figura 120 - Cash out IT per aree funzionali - gruppi Principali**



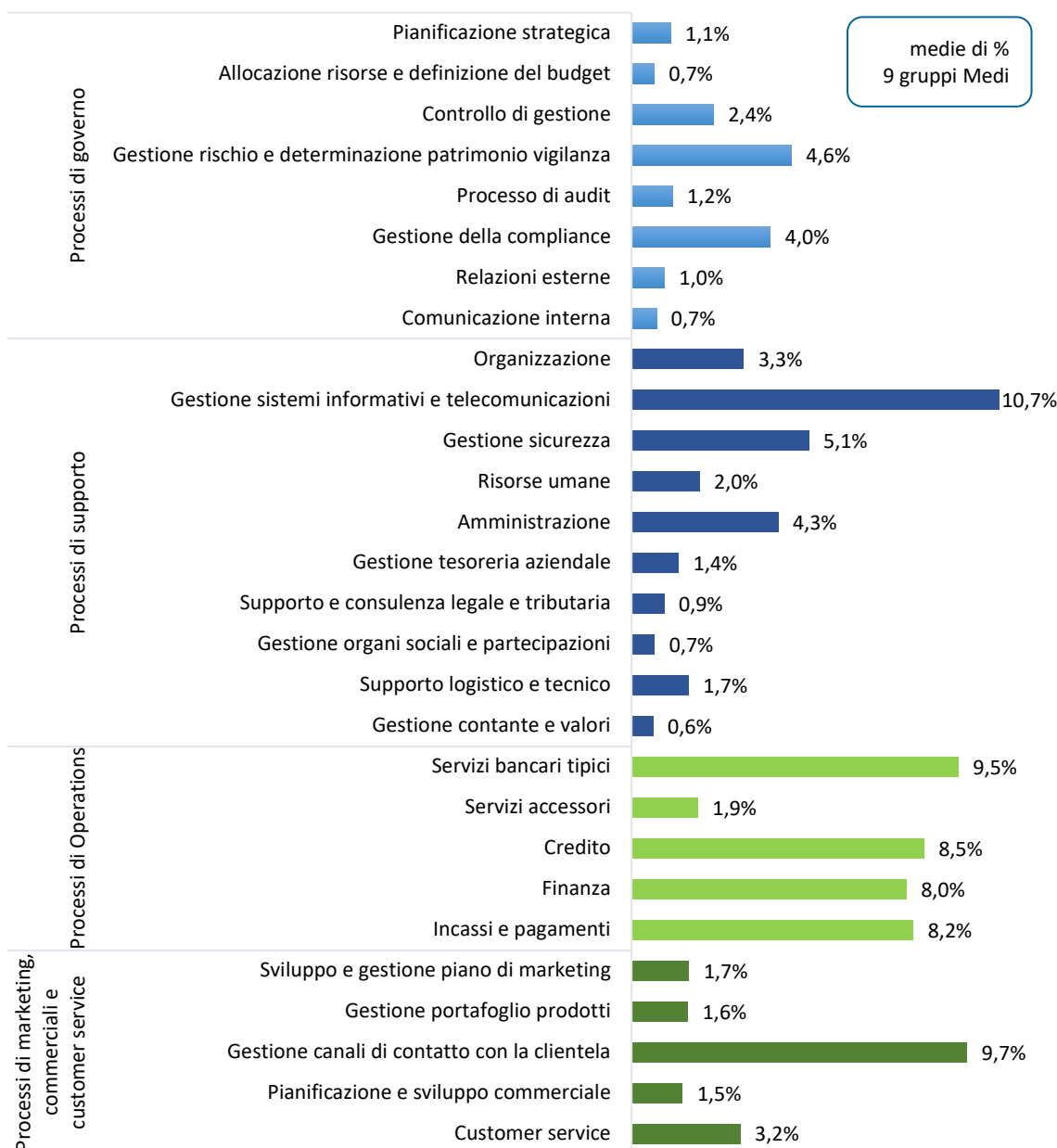
**Figura 121 - Cash out IT per processi - gruppi Principali**



**Figura 122 - Cash out IT per aree funzionali - gruppi Medi**



**Figura 123 - Cash out IT per processi - gruppi Medi**



**Figura 124 - Cash out IT per aree funzionali - gruppi Piccoli**

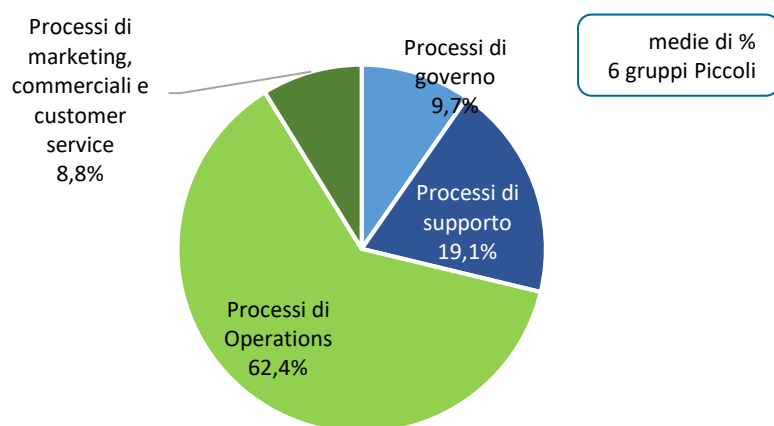
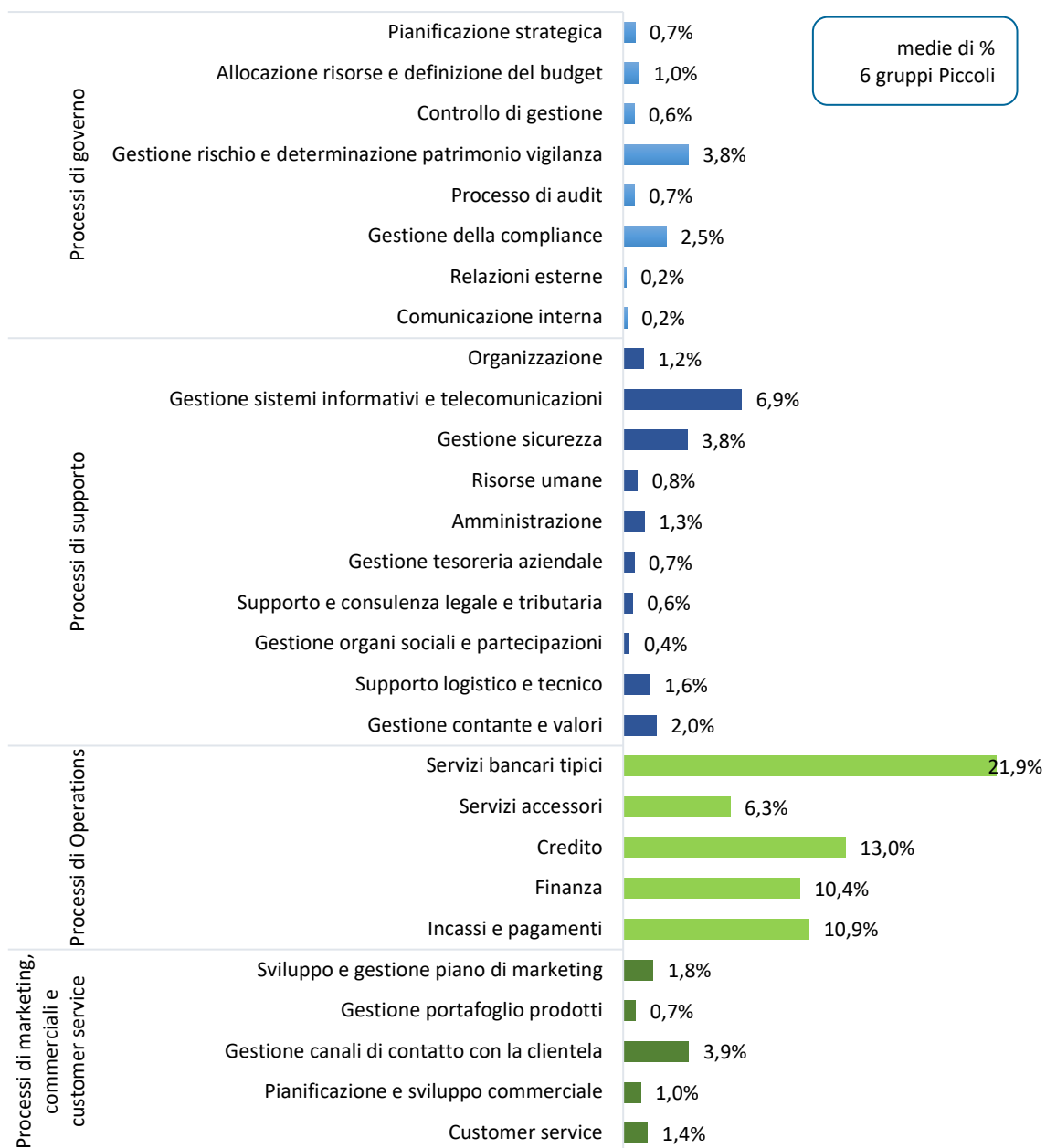
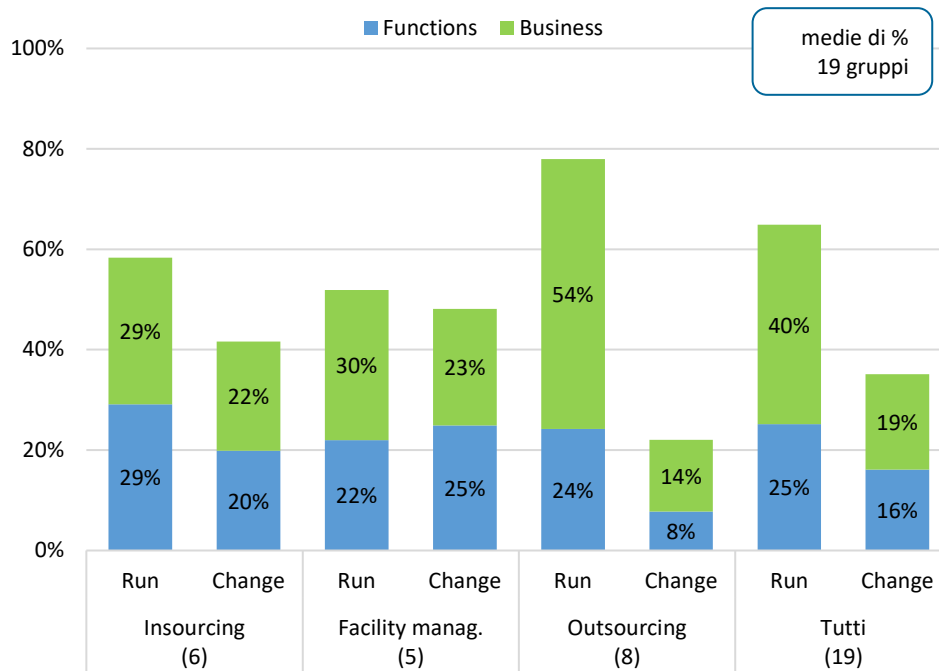


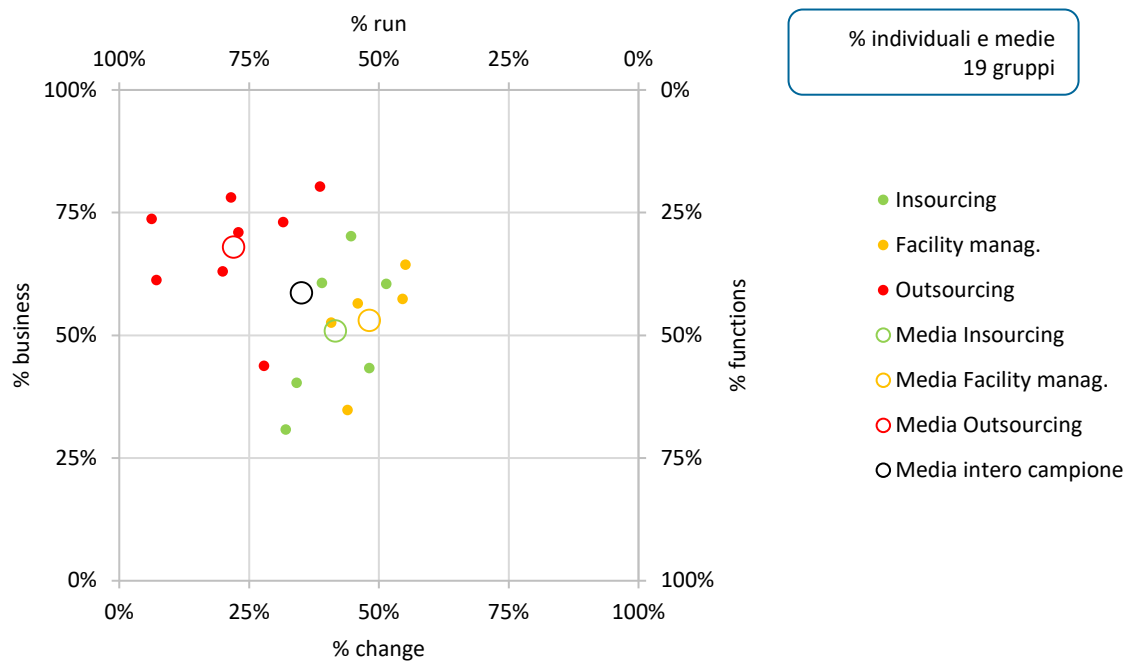
Figura 125 - Cash out IT per processi - gruppi Piccoli



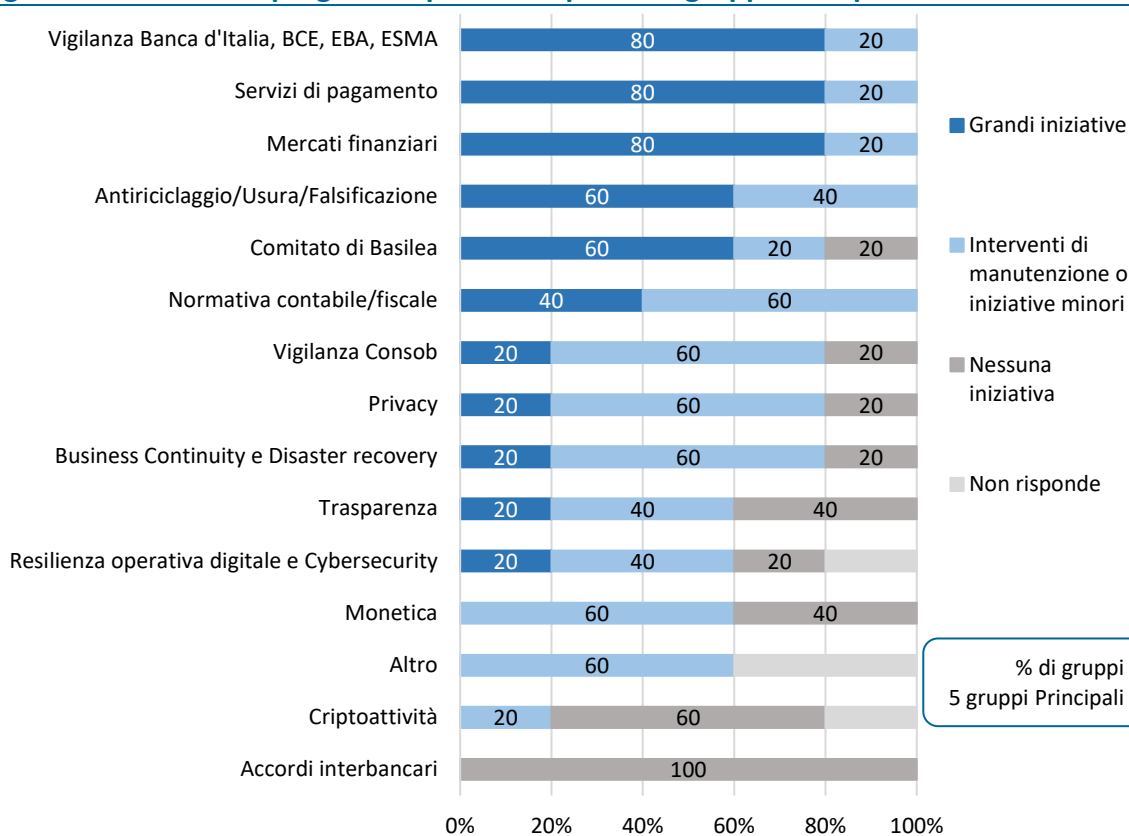
**Figura 126 - Cash out IT per run/change e modello di sourcing**



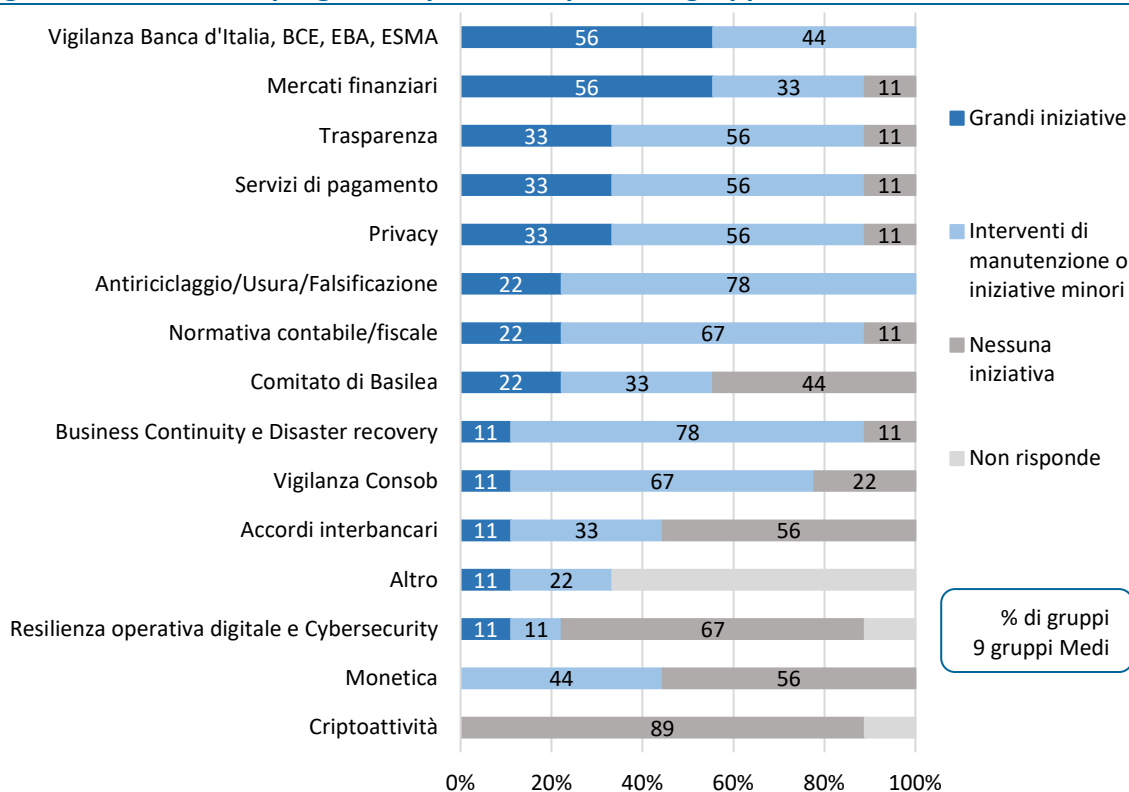
**Figura 127 - Cash out IT per business/functions, run/change: valori individuali e per modello di sourcing**



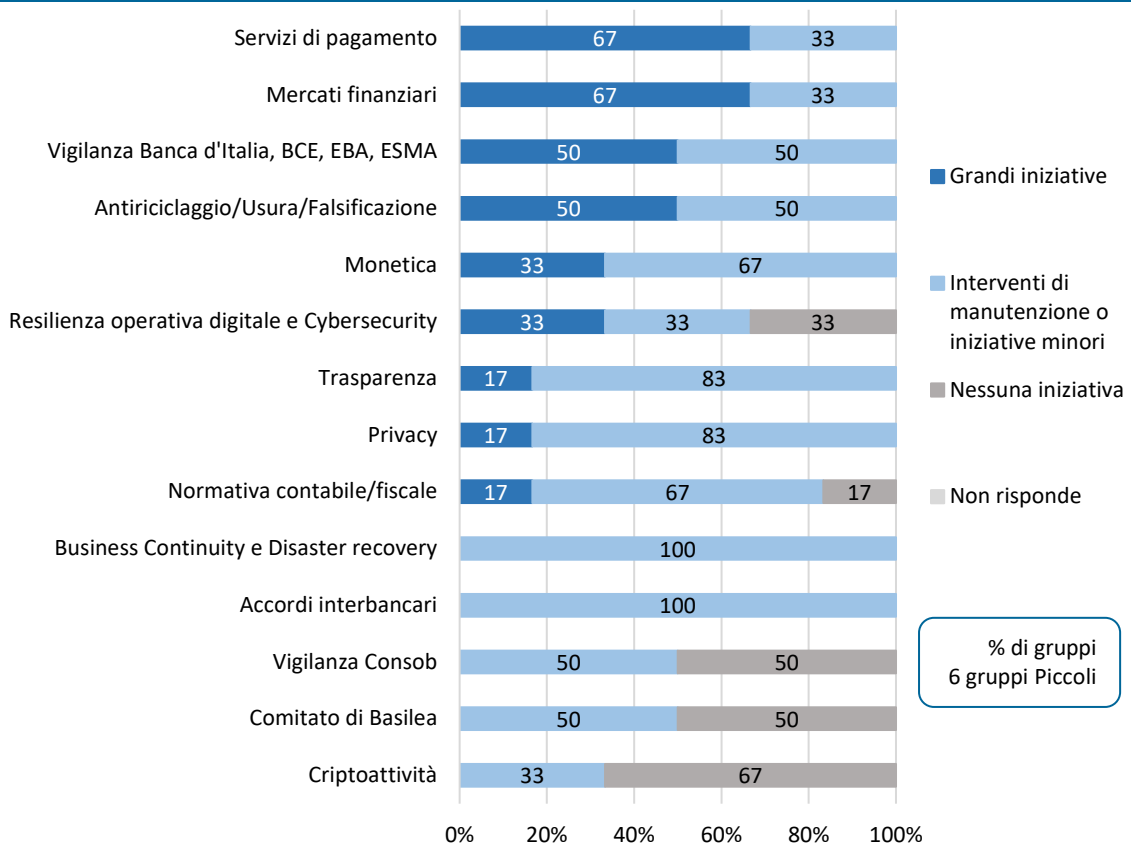
**Figura 128 - Iniziative progettuali per la compliance - gruppi Principali**



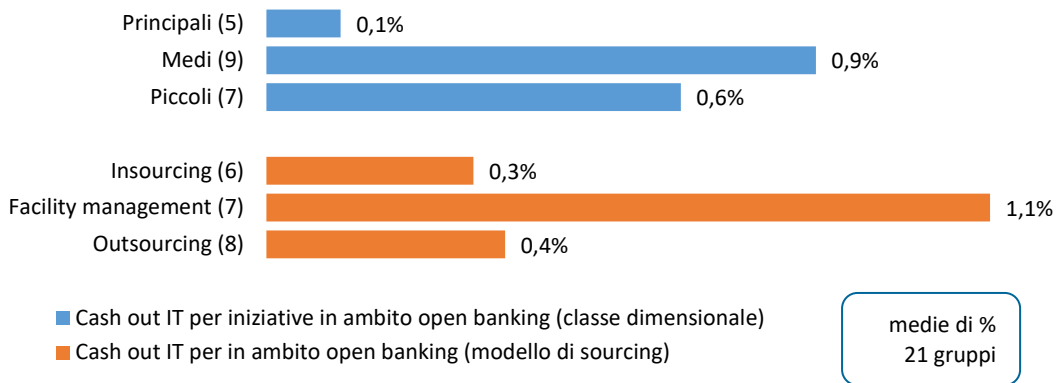
**Figura 129 - Iniziative progettuali per la compliance - gruppi Medi**



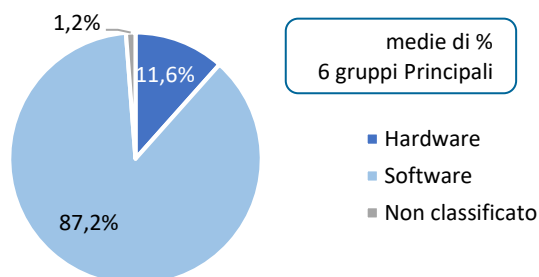
**Figura 130 - Iniziative progettuali per la compliance - gruppi Piccoli**



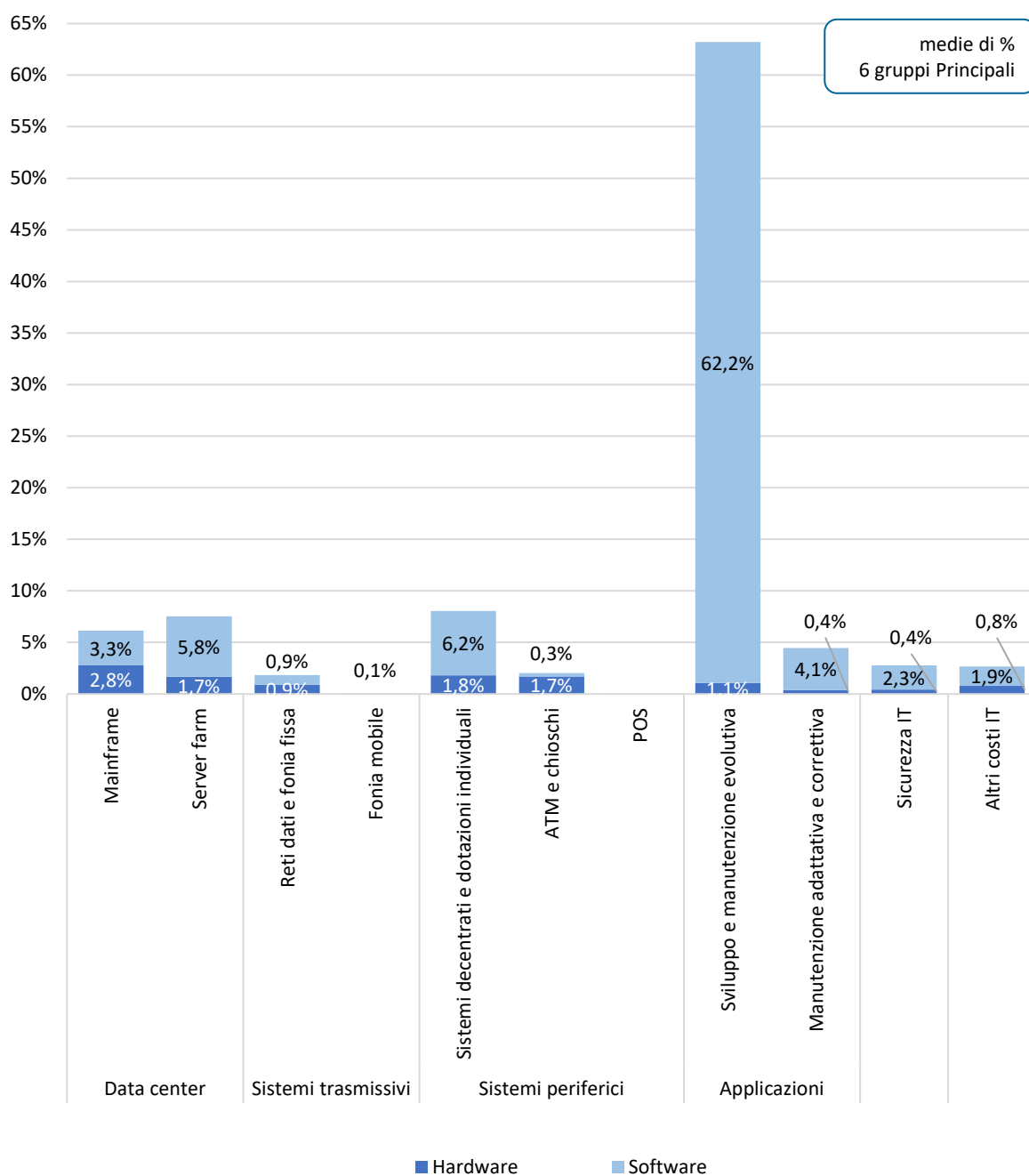
**Figura 131 - Cash out IT per l'open banking: ripartizione per classe dimensionale e modello di sourcing**



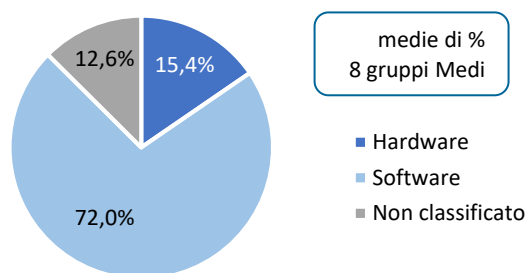
**Figura 132 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Principali**



**Figura 133 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Principali**

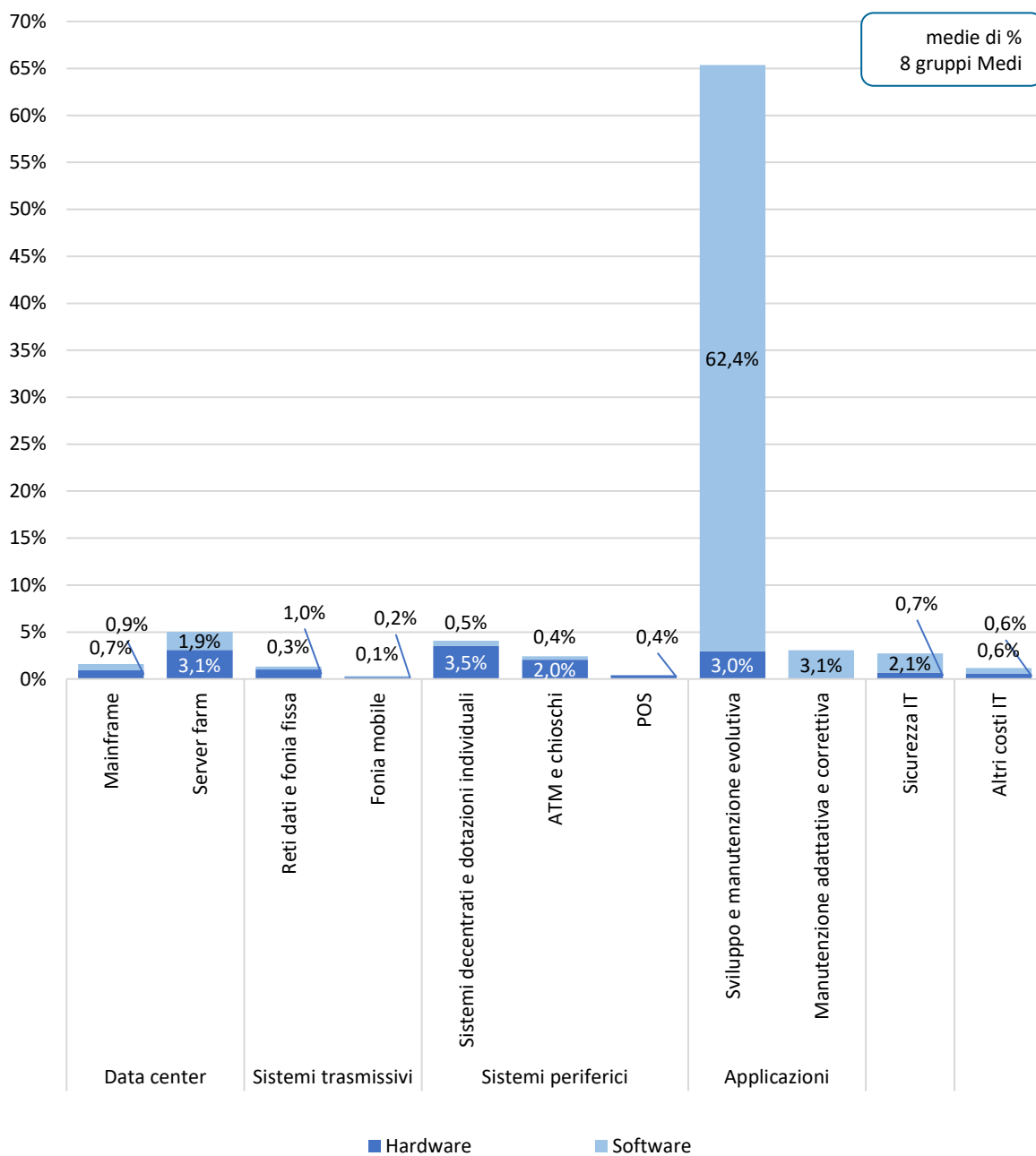


**Figura 134 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Medi**

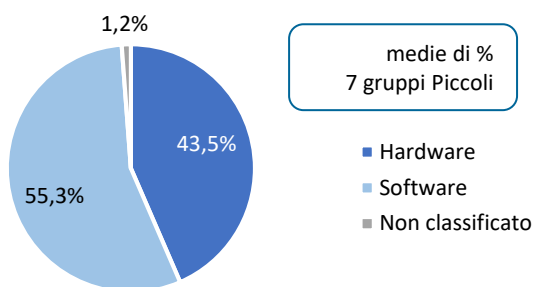




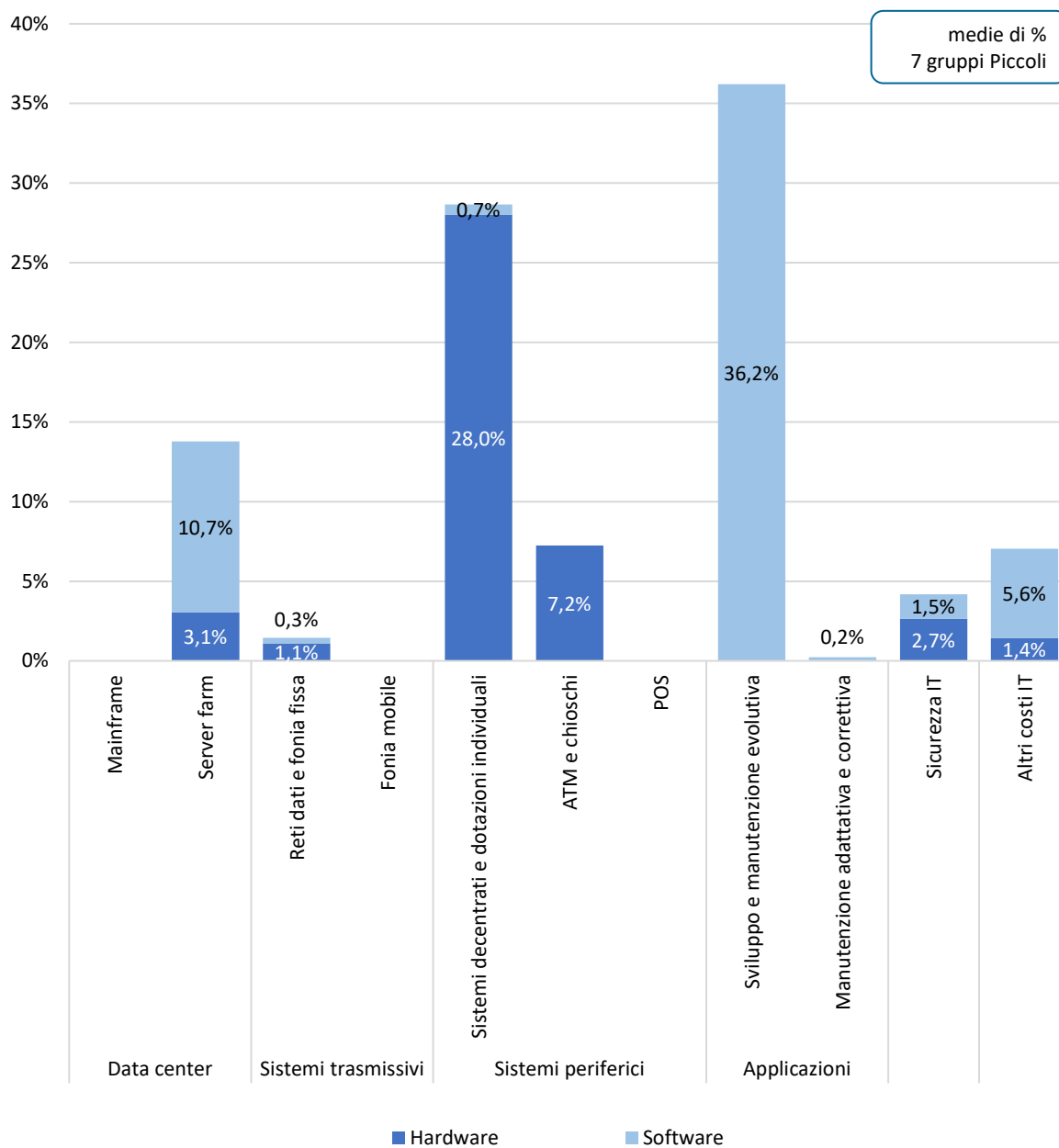
**Figura 135 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Medi**



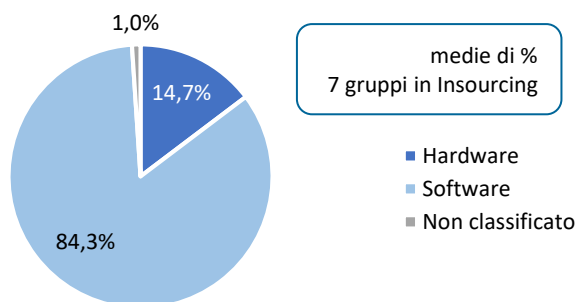
**Figura 136 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Piccoli**



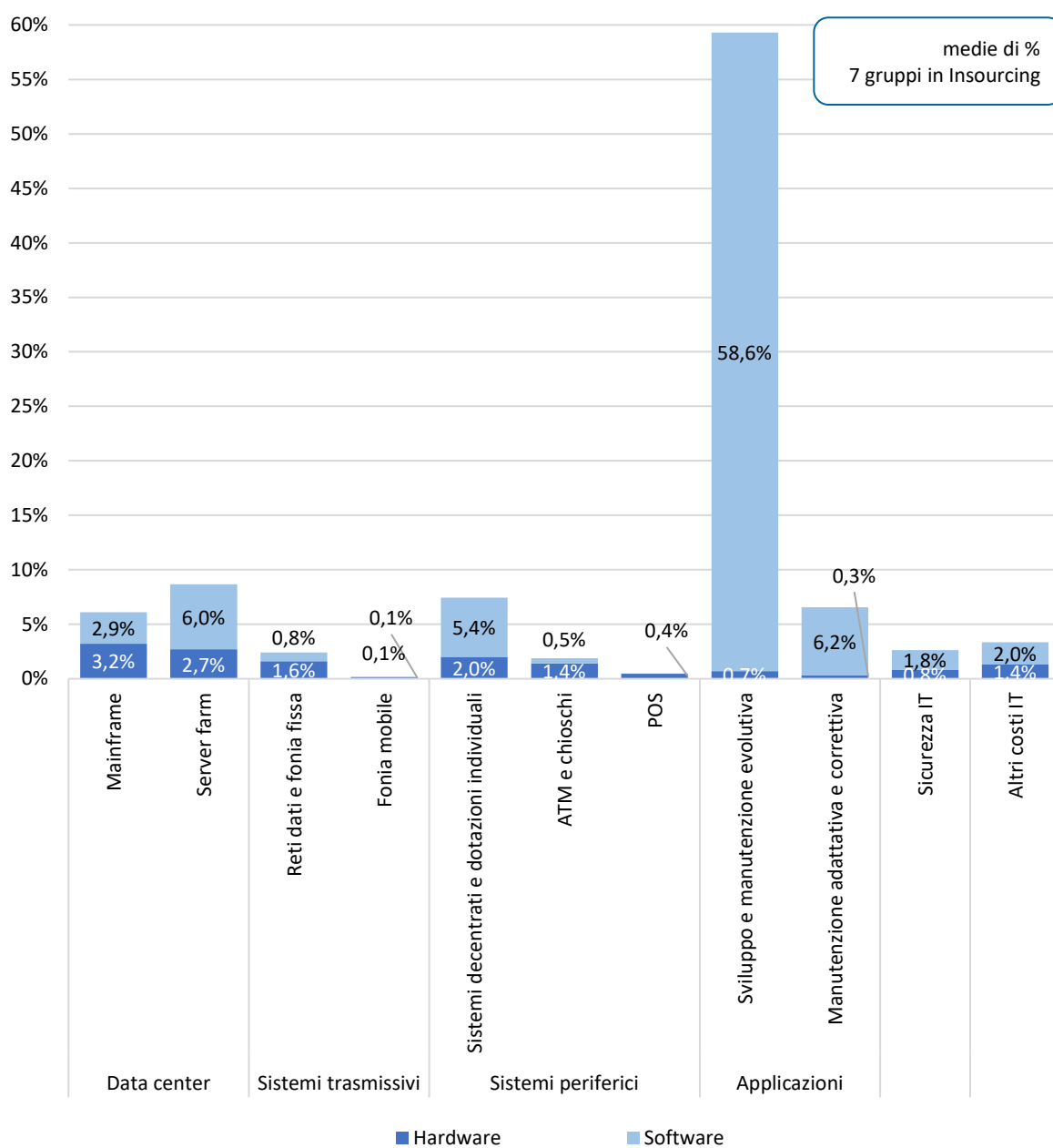
**Figura 137 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Piccoli**



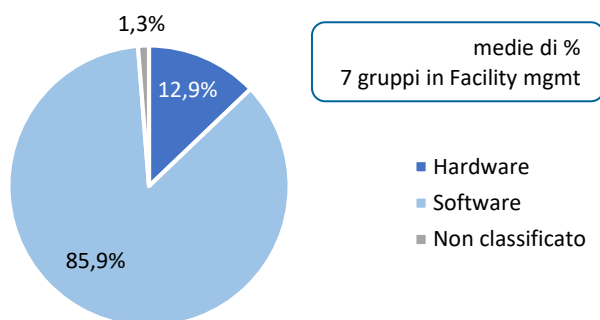
**Figura 138 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Insourcing**



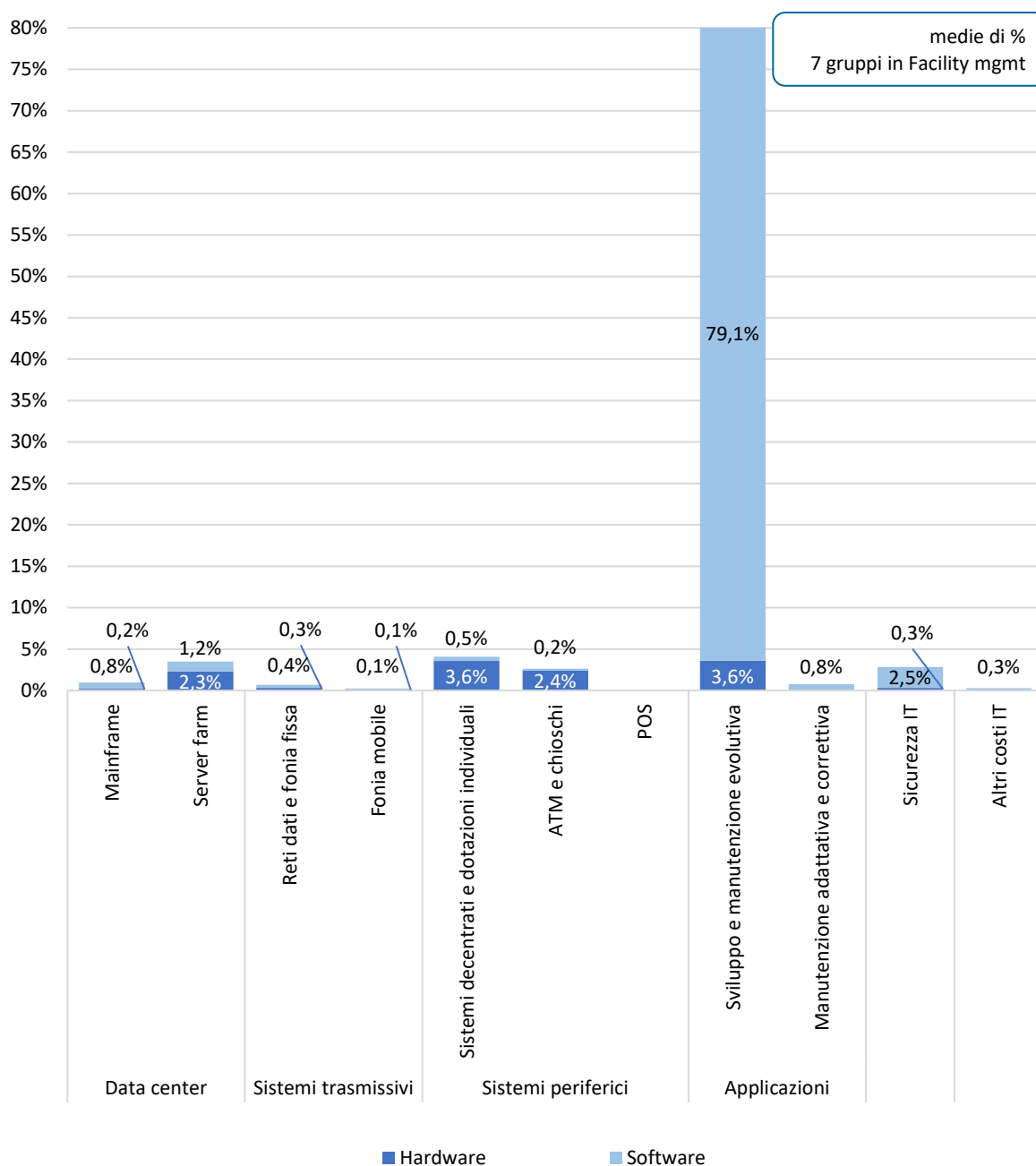
**Figura 139 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Insourcing**



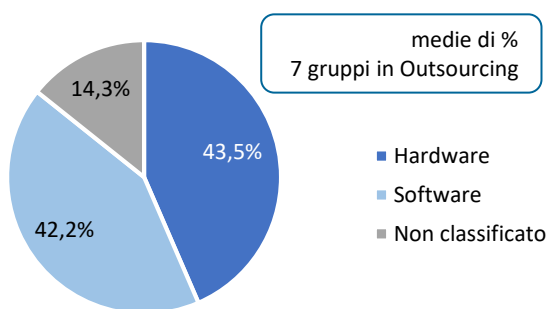
**Figura 140 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Facility management**



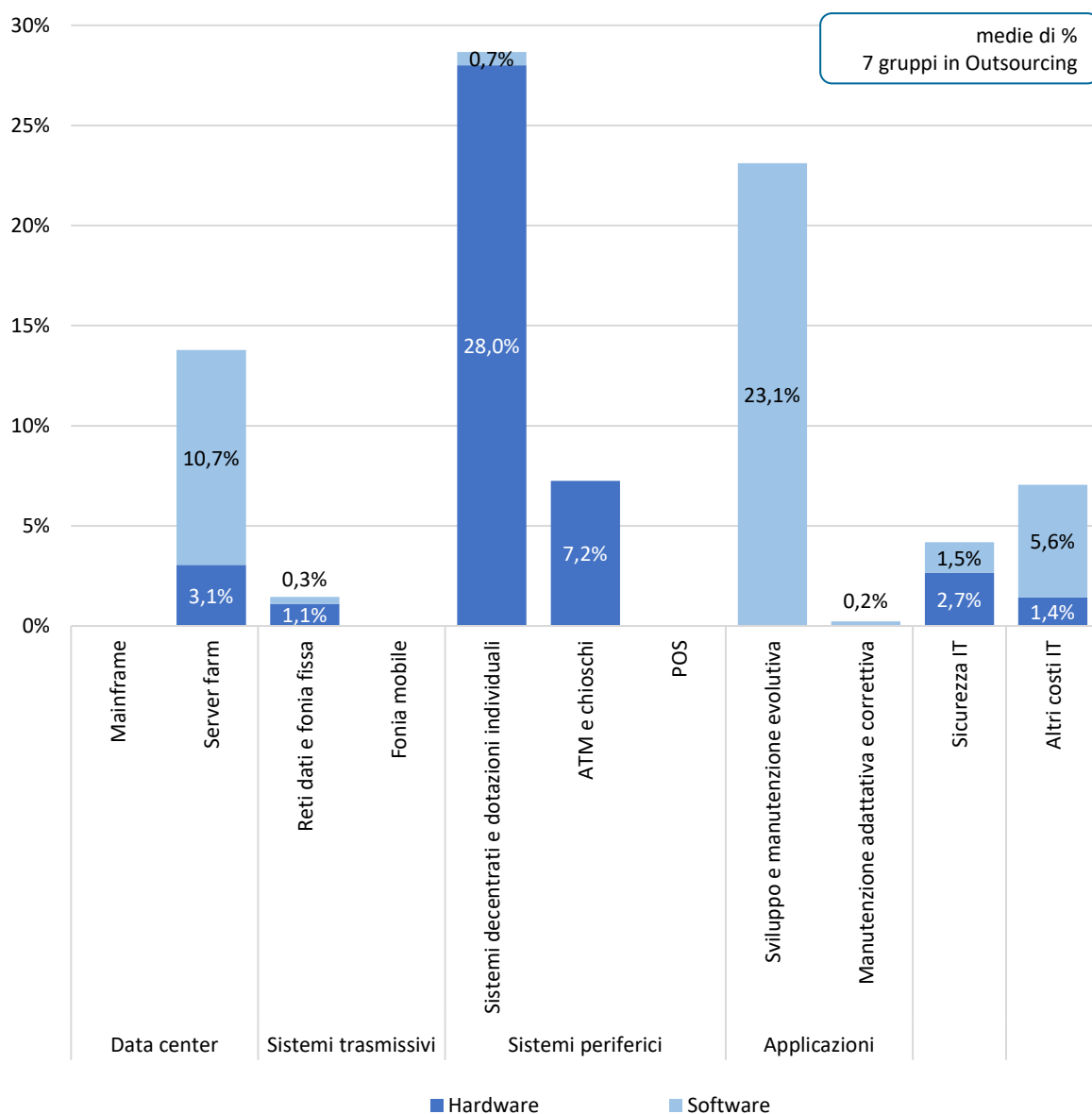
**Figura 141 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Facility management**



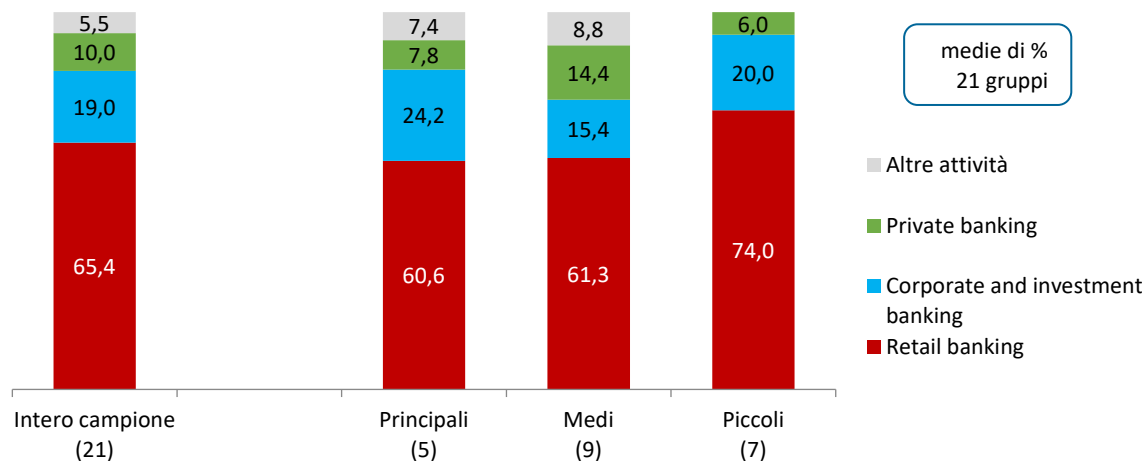
**Figura 142 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Outsourcing**



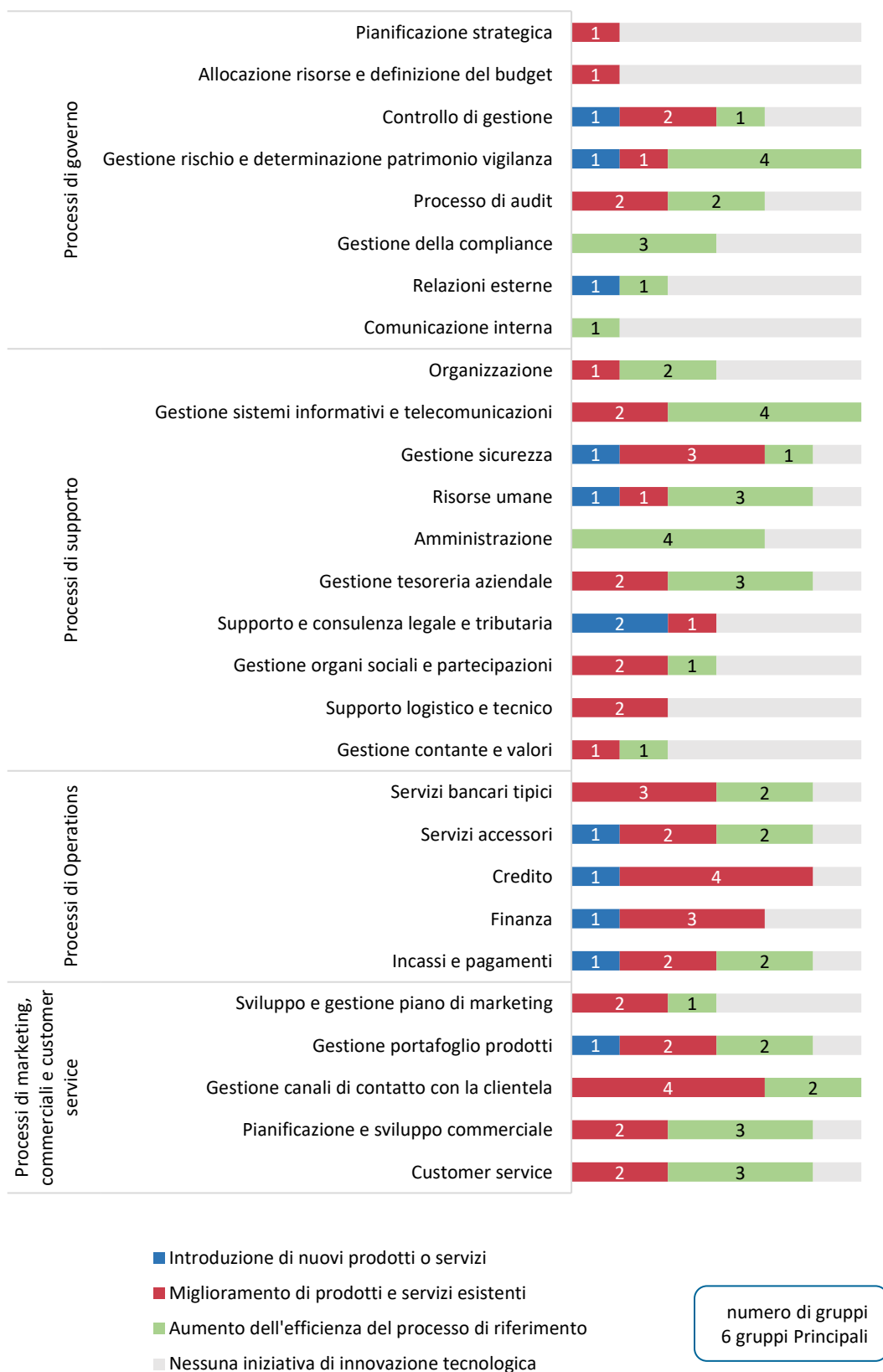
**Figura 143 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Outsourcing**



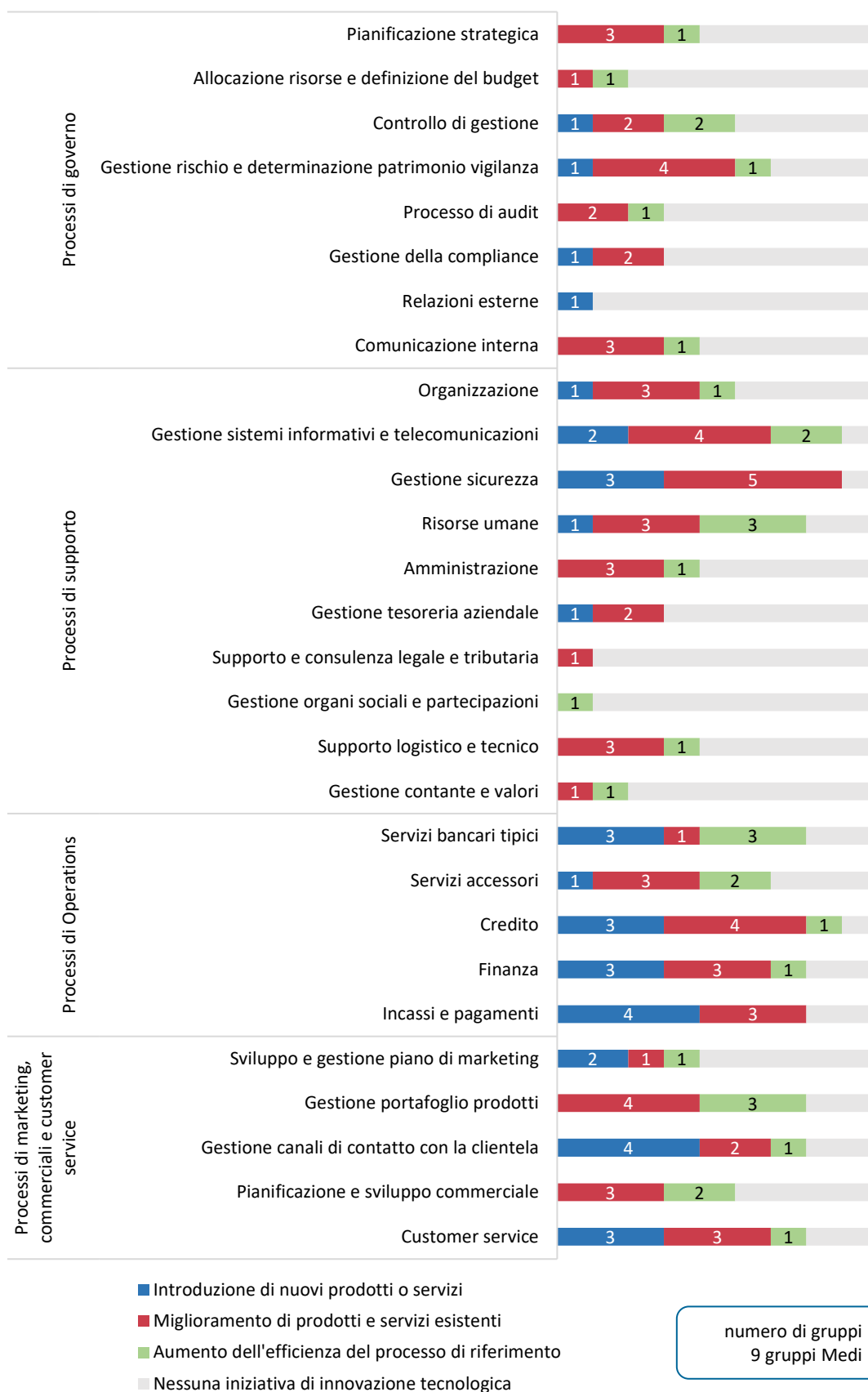
**Figura 144 - Attività bancaria dei gruppi per classe dimensionale**



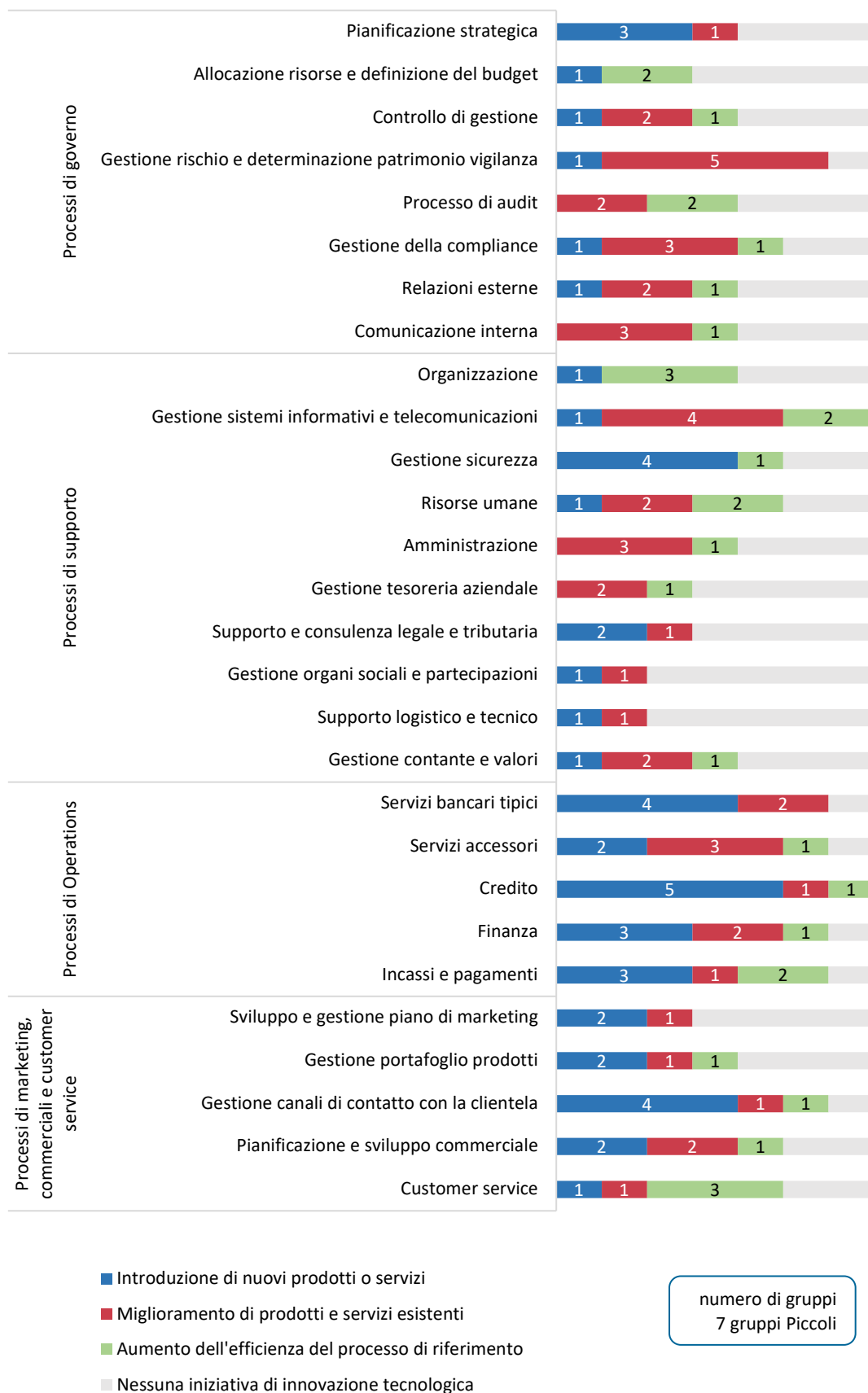
**Figura 145 - Finalità delle iniziative di innovazione tecnologica nel 2023: gruppi Principali**



**Figura 146 - Finalità delle iniziative di innovazione tecnologica nel 2023: gruppi Medi**

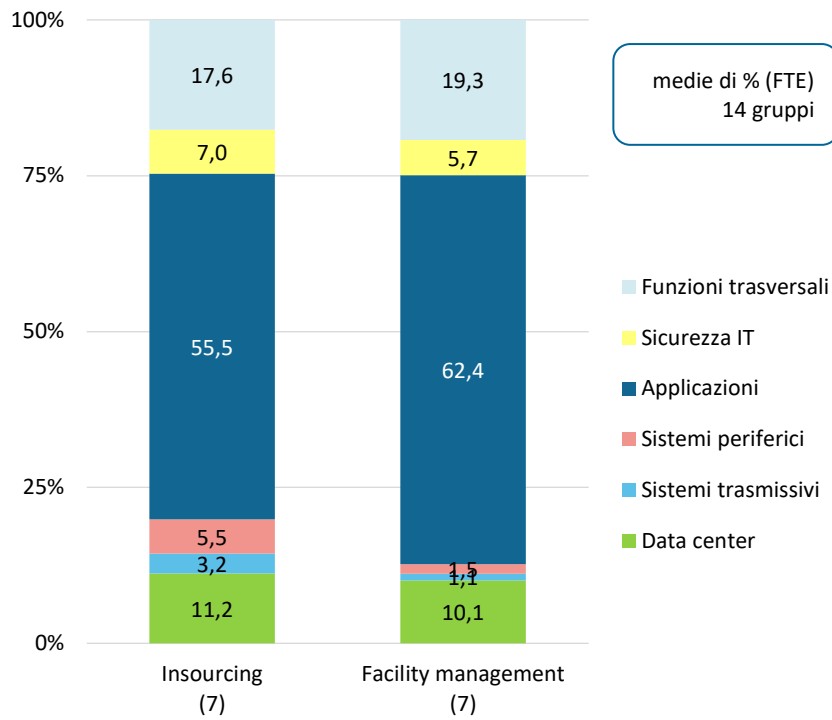


**Figura 147 - Finalità delle iniziative di innovazione tecnologica nel 2023: gruppi Piccoli**

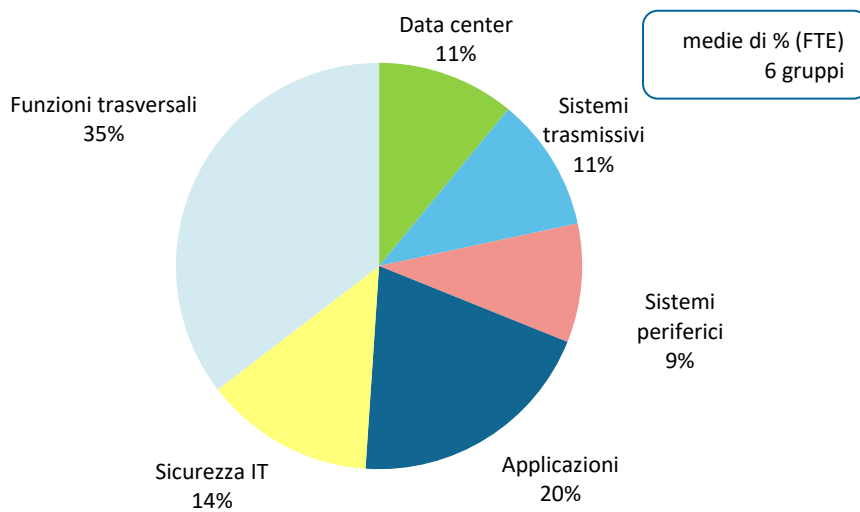




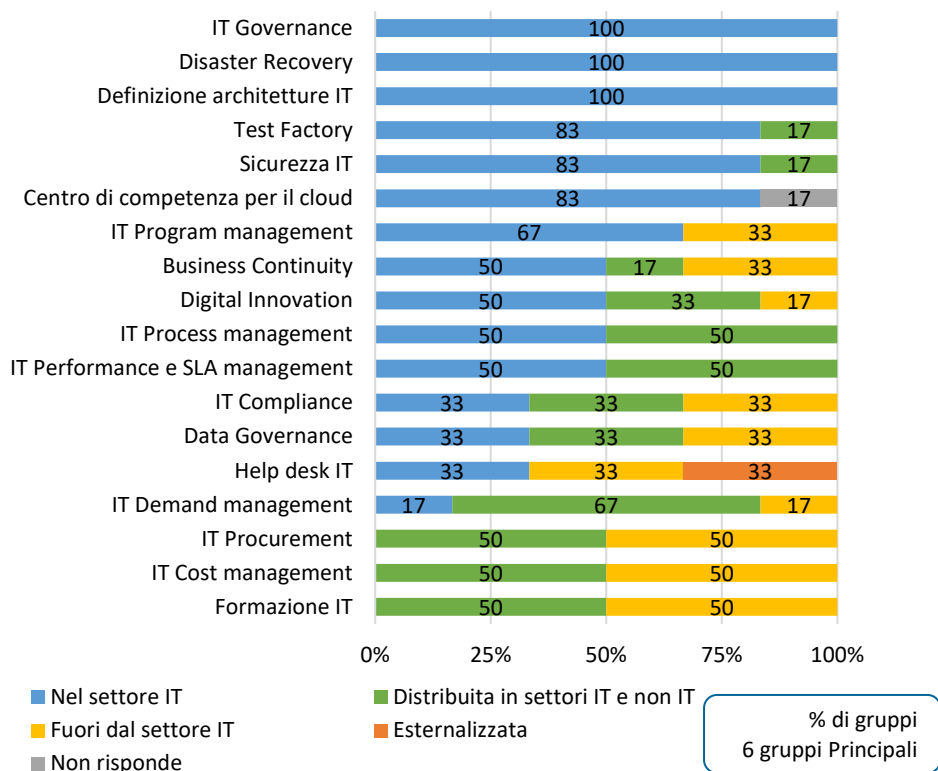
**Figura 148 - FTE del personale IT nelle aree tematiche per modello di sourcing**



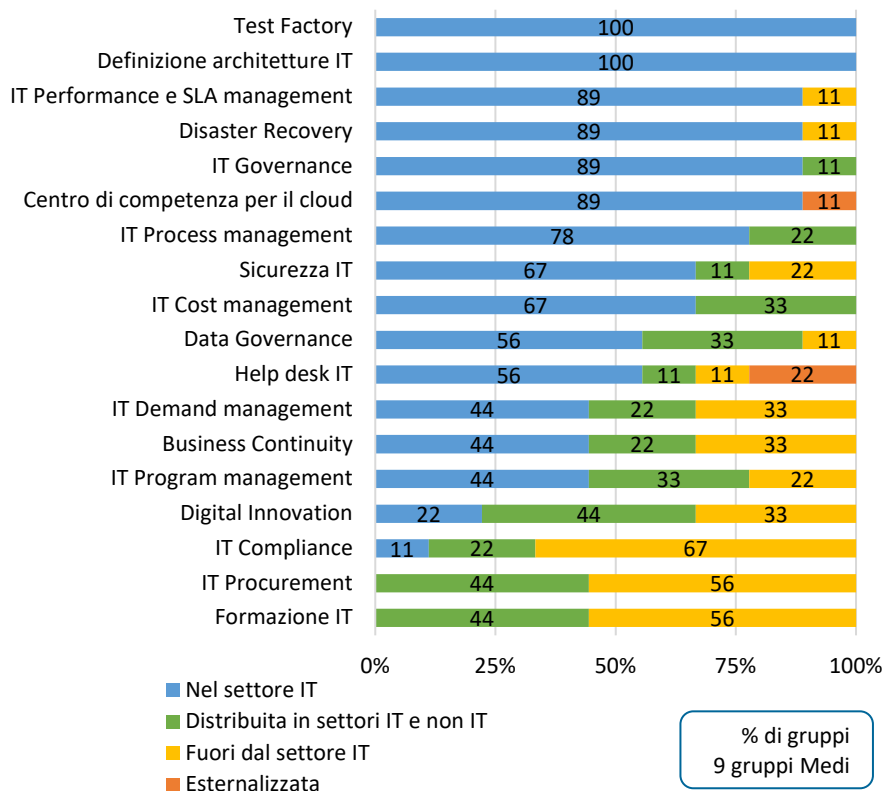
**Figura 149 - FTE del personale IT nelle aree tematiche - gruppi con meno di 50 dipendenti IT**



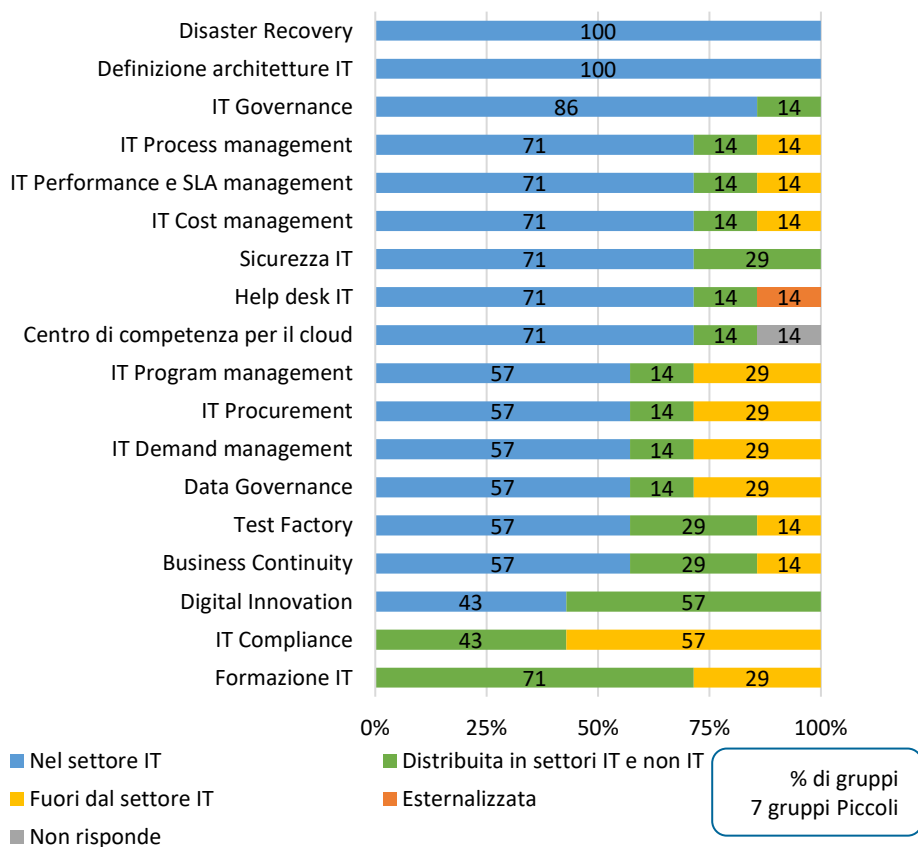
**Figura 150 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT - gruppi Principali**



**Figura 151 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT - gruppi Medi**



**Figura 152 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT - gruppi Piccoli**



**Tabella 15 - Personale IT: ripartizione per genere, età e livello contrattuale (vista 2)**

medie di %  
16 gruppi

	<= 29 anni		30-39 anni		40-49 anni		50-59 anni		>= 60 anni	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Aree professionali	5,1	2,5	9,0	4,6	8,4	4,1	6,4	3,0	1,0	0,3
Quadri-direttivi	0,2	0,2	6,7	2,3	12,2	4,2	17,0	5,5	4,6	0,7
Dirigenti	0,0	0,0	0,1	0,0	0,5	0,1	0,9	0,2	0,2	0,0

**Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 20 gruppi (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2023	
		Data center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				E1
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E1	E2	F	
1.00	Hardware	1,29	1,39	0,60	0,14	2,34	1,61	0,40	0,04	0,01	0,33	0,23	8,39	
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)	1,19	2,05	0,06	0,07	2,05	0,21	0,05	9,29	6,29	1,13	0,56	22,95	
3.00	Personale interno	0,51	0,97	0,33	0,13	0,66	0,13	0,05	4,66	3,29	0,93	1,67	13,34	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	8,41	4,92	1,39	0,04	1,04	0,97	1,34	3,40	7,11	0,70	1,03	30,36
4.12		Altri servizi	1,07	0,85	1,95	0,63	0,43	0,83	0,33	3,62	2,55	0,58	1,14	13,99
4.21		Personale esterno	0,08	0,33	0,03		0,07	0,01		4,33	1,69	0,34	0,31	7,20
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,02	0,11	0,08		0,03			0,70	0,01	0,10	0,21	1,27
5.00	Altri costi IT	0,11	0,40	0,11	0,02	0,08	0,04		0,79	0,24	0,14	0,59	2,51	
6.00	Totale costi IT (TCO)	12,69	11,02	4,55	1,02	6,71	3,80	2,18	26,83	21,20	4,25	5,74	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,01	0,25	0,02		0,02	0,02	0,02	0,27	0,03	0,01	0,65	1,30	
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	12,68	10,77	4,53	1,02	6,70	3,78	2,16	26,56	21,16	4,24	5,09	98,70	
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)								0,21			0,30	0,52	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	0,68	1,50	0,38	0,09	1,76	0,78	0,06	13,29	1,01	0,53	0,28	20,36	
11.00	Investimenti IT	2,48	4,67	1,49	0,21	14,36	3,36	0,16	65,46	2,56	3,21	2,04	100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	12,23	10,47	4,30	0,92	6,72	3,48	2,02	29,70	20,24	4,27	5,66	100	

**Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Principali (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2023	
		Data center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E1	E2	F	
1.00	Hardware	3,93	2,66	1,05	0,15	2,69	2,00	0,01	0,13	0,04	0,67	0,35	13,68	
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)	3,31	3,53	0,10	0,02	1,81	0,20		13,96	8,63	1,15	0,85	33,56	
3.00	Personale interno	0,75	1,17	0,32	0,11	0,61	0,09		4,83	3,82	1,21	2,32	15,23	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	1,72	2,33	1,48		0,56	0,42	0,86	1,01	4,07	0,59	1,17	14,20
4.12		Altri servizi	0,03	0,38	1,31	0,82	0,11	0,59	0,71	3,29	1,72	0,23	1,55	10,75
4.21		Personale esterno	0,01	0,54	0,06	0,01	0,17	0,01		1,06	3,16	0,54	0,22	5,77
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,07	0,07	0,01					0,73		0,12	0,26	1,25
5.00	Altri costi IT	0,35	1,19	0,29	0,01	0,18	0,09		1,60	0,51	0,23	1,11	5,56	
6.00	Totale costi IT (TCO)	10,18	11,86	4,61	1,13	6,12	3,40	1,58	26,59	21,95	4,75	7,82	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,03	0,02	0,01		0,03	0,02		0,09	0,06	0,01	0,92	1,21	
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	10,15	11,83	4,60	1,13	6,09	3,38	1,58	26,50	21,89	4,74	6,91	98,79	
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)			0,01		0,01			0,18	0,01		0,75	0,96	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	1,73	3,03	0,67	0,11	2,82	0,89	0,01	16,00	2,13	0,71	0,59	28,69	
11.00	Investimenti IT	6,13	7,52	1,84	0,08	9,27	2,02	0,02	63,23	4,46	2,77	2,67	100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	9,85	11,47	4,28	0,96	6,38	2,78	1,54	29,40	20,72	4,82	7,79	100	

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

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2023	
		Data center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				E1
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>				
1.00	Hardware	1,72	1,82	0,67	0,14	2,42	1,45	0,54	0,05	0,02	0,35	0,30	9,49	
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)	1,58	2,64	0,04	0,01	1,77	0,28	0,07	11,25	7,74	0,96	0,48	26,83	
3.00	Personale interno	0,68	1,01	0,34	0,10	0,70	0,12	0,06	5,25	3,88	0,96	2,01	15,10	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	3,83	5,49	0,96	0,06	1,16	0,42	0,54	2,21	4,35	0,83	1,27	21,11
4.12		Altri servizi	0,42	1,11	1,85	0,75	0,40	0,92	0,44	4,37	2,06	0,74	1,42	14,48
4.21		Personale esterno	0,11	0,44	0,03		0,10	0,02		5,15	2,19	0,40	0,41	8,85
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,03	0,03						0,81	0,02	0,07	0,26	1,23
5.00	Altri costi IT	0,15	0,53	0,15	0,02	0,08	0,04		0,72	0,31	0,15	0,75	2,91	
6.00	Totale costi IT (TCO)	8,53	13,08	4,05	1,07	6,63	3,25	1,65	29,81	20,56	4,47	6,90	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,01	0,33	0,03		0,02	0,02	0,03	0,36	0,04	0,01	0,86	1,73	
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	8,51	12,75	4,02	1,07	6,61	3,23	1,62	29,45	20,52	4,46	6,03	98,27	
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)								0,28			0,40	0,69	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	0,91	1,99	0,50	0,09	2,01	0,83	0,09	15,35	1,34	0,60	0,36	24,07	
11.00	Investimenti IT	3,30	5,68	1,54	0,27	7,12	2,10	0,22	71,88	3,42	2,75	1,72	100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	8,30	12,53	3,77	0,98	6,41	2,84	1,48	32,86	19,64	4,54	6,65	100	

**Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 9 gruppi Medi (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2023	
		Data center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				E1
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>				
1.00	Hardware	0,25	1,27	0,43	0,12	2,24	1,09	0,89			0,14	0,26	6,69	
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)	0,44	2,05			1,75	0,33	0,11	9,45	7,14	0,83	0,24	22,34	
3.00	Personale interno	0,62	0,91	0,35	0,09	0,75	0,14	0,11	5,52	3,91	0,79	1,81	15,01	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	5,23	7,61	0,62	0,09	1,55	0,42	0,32	3,01	4,54	0,99	1,34	25,72
4.12		Altri servizi	0,68	1,59	2,21	0,70	0,59	1,14	0,27	5,10	2,29	1,09	1,33	16,97
4.21		Personale esterno	0,18	0,37	0,02		0,05	0,02		7,87	1,54	0,31	0,54	10,90
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,01				0,01		0,87	0,03	0,04	0,26	1,22
5.00	Altri costi IT	0,02	0,09	0,05	0,03	0,02			0,14	0,19	0,10	0,51	1,15	
6.00	Totale costi IT (TCO)	7,42	13,89	3,67	1,03	6,97	3,15	1,70	31,96	19,64	4,28	6,28	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,54	0,05		0,02	0,02	0,05	0,55	0,04	0,01	0,82	2,08	
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	7,42	13,35	3,63	1,03	6,95	3,13	1,65	31,41	19,61	4,28	5,45	97,92	
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)								0,35			0,16	0,51	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	0,37	1,30	0,40	0,07	1,47	0,79	0,14	14,92	0,82	0,52	0,21	20,99	
11.00	Investimenti IT	1,41	4,46	1,34	0,41	5,68	2,16	0,35	77,64	2,72	2,74	1,09	100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	7,27	13,24	3,42	0,99	6,43	2,87	1,44	35,17	18,92	4,35	5,89	100	

**Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi Piccoli (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2023	
		Data center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				E1
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E1	E2	F	
1.00	Hardware		0,09	0,38	0,14	2,12	2,08				0,27	0,02	5,10	
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)		0,27	0,12	0,24	2,88			3,42	1,93	1,65	0,80	11,31	
3.00	Personale interno		0,83	0,32	0,24	0,56	0,15	0,02	2,91	1,55	0,84	0,63	8,05	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	22,18	3,21	2,69		0,70	2,64	3,74	6,96	15,40	0,29	0,31	58,11
4.12		Altri servizi	3,02	0,09	2,25	0,26	0,53	0,55		1,35	4,02	0,10	0,32	12,50
4.21		Personale esterno								1,90	0,19	0,16		2,26
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,36	0,31		0,11			0,35		0,18	0,06	1,37
5.00	Altri costi IT					0,06	0,02		0,99		0,10	0,12	1,30	
6.00	Totale costi IT (TCO)	25,20	4,84	6,07	0,88	6,97	5,45	3,77	17,88	23,09	3,59	2,26	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	25,20	4,84	6,07	0,88	6,97	5,45	3,77	17,88	23,09	3,59	2,26	100,00	
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)													
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,03	0,02	0,09	0,99	0,62		7,09		0,32	0,04	9,20	
11.00	Investimenti IT		1,64	1,34		36,11	7,14		46,22		4,59	2,97	100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	24,00	4,29	5,90	0,74	7,64	5,40	3,63	20,22	22,02	3,46	2,70	100	



**Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi Insourcing (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2023	
		Data center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe A <sub>1</sub>	Server farm A <sub>2</sub>	Reti dati e fonia fissa B <sub>1</sub>	Fonia mobile B <sub>2</sub>	Sistemi decentralizzati e dotazioni individuali C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>				E1
1.00	Hardware	3,64	3,20	1,19	0,17	2,83	1,59	1,15	0,01	0,01	0,68	0,57	15,05	
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)	3,15	3,45	0,08	0,02	1,57	0,46	0,15	15,12	8,63	0,85	0,99	34,46	
3.00	Personale interno	0,82	1,38	0,53	0,13	0,90	0,21	0,14	6,76	3,37	0,89	2,24	17,37	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	0,53	1,82	0,81		0,48	0,28	0,15	1,10	2,53	0,64	2,22	10,57
4.12		Altri servizi	0,02	0,50	2,21	1,15	0,15	0,54	0,85	2,85	1,32	0,21	2,07	11,87
4.21		Personale esterno	0,02	0,37	0,05		0,08	0,04		0,79	2,58	0,39	0,76	5,07
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,06	0,06	0,01		0,01	0,01		0,65	0,02	0,14	0,42	1,37
5.00	Altri costi IT	0,21	1,00	0,10	0,01	0,12	0,08		1,25	0,21	0,14	1,12	4,23	
6.00	Totale costi IT (TCO)	8,46	11,79	4,97	1,48	6,12	3,21	2,44	28,53	18,67	3,93	10,40	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,03	0,68	0,06		0,03	0,04	0,06	0,64	0,07	0,01	1,84	3,46	
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	8,43	11,11	4,91	1,48	6,10	3,16	2,38	27,89	18,60	3,92	8,56	96,54	
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)			0,01		0,01			0,15	0,01		0,64	0,82	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	1,72	3,36	0,85	0,13	2,53	0,74	0,18	15,76	2,59	0,76	0,73	29,36	
11.00	Investimenti IT	6,09	8,66	2,40	0,19	8,47	1,89	0,46	59,31	6,54	2,64	3,35	100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	8,10	11,14	4,47	1,26	6,33	2,73	2,10	32,41	17,65	3,89	9,92	100	

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

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2023	
		Data center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>				E1
1.00	Hardware	0,05	0,71	0,22	0,12	2,37	1,52		0,10	0,03	0,07	0,06	5,25	
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)	0,25	2,11	0,01	0,11	1,54	0,04		10,92	7,98	1,40	0,07	24,43	
3.00	Personale interno	0,51	0,86	0,17	0,07	0,47	0,04		4,99	4,44	1,28	1,24	14,08	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	6,79	8,87	1,04	0,04	1,73	0,61	1,00	5,38	2,81	0,72	0,48	29,46
4.12		Altri servizi	0,56	1,11	1,32	0,36	0,64	0,18		3,33	0,90	0,40	1,00	9,79
4.21		Personale esterno	0,22	0,45	0,02		0,13			11,04	2,17	0,58	0,12	14,74
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,23	0,22					0,10	0,01	0,01	0,12	0,69
5.00	Altri costi IT	0,11	0,13	0,22	0,04	0,06			0,24	0,31	0,13	0,33	1,57	
6.00	Totale costi IT (TCO)	8,50	14,47	3,22	0,73	6,94	2,39	1,00	36,10	18,65	4,59	3,41	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,04	0,01		0,02			0,14	0,03	0,01	0,01	0,25	
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	8,50	14,44	3,21	0,73	6,92	2,39	1,00	35,96	18,62	4,58	3,40	99,75	
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)								0,45			0,21	0,66	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	0,24	0,81	0,20	0,05	1,54	1,03		19,61	0,28	0,56	0,04	24,36	
11.00	Investimenti IT	0,98	3,50	0,69	0,24	4,10	2,62	0,01	82,70	0,78	3,33	1,05	100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	8,43	13,74	3,09	0,72	6,05	2,03	0,98	38,83	17,58	4,83	3,72	100	

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

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2023	
		Data center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe A <sub>1</sub>	Server farm A <sub>2</sub>	Reti dati e fonia fissa B <sub>1</sub>	Fonia mobile B <sub>2</sub>	Sistemi decentrati e dotazioni individuali C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>				E1
1.00	Hardware		0,07	0,35	0,13	1,74	1,73				0,24	0,02	4,29	
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)		0,34	0,09	0,08	3,20	0,13		0,60	1,58	1,14	0,63	7,79	
3.00	Personale interno	0,13	0,61	0,30	0,21	0,62	0,13	0,02	1,82	1,87	0,55	1,50	7,76	
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	19,50	3,93	2,50	0,09	0,90	2,20	3,12	3,77	17,48	0,74	0,29	54,52
4.12		Altri servizi	2,89	0,97	2,37	0,32	0,53	1,93	0,12	4,85	5,91	1,24	0,23	21,36
4.21		Personale esterno		0,13						0,65	0,09	0,01		0,88
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,04			0,09			1,44	0,01	0,15	0,08	1,81
5.00	Altri costi IT					0,06	0,02		0,90	0,18	0,15	0,28	1,59	
6.00	Totale costi IT (TCO)	22,53	6,09	5,62	0,83	7,14	6,14	3,26	14,03	27,12	4,23	3,01	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	22,53	6,09	5,62	0,83	7,14	6,14	3,26	14,03	27,12	4,23	3,01	100,00	
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)													
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,13	0,05	0,09	1,11	0,52		3,02	0,02	0,22	0,04	5,18	
11.00	Investimenti IT		1,37	1,36	0,19	33,21	5,95		52,53		3,74	1,64	100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	21,47	5,88	5,52	0,74	7,96	6,04	3,14	15,90	26,35	4,06	2,96	100	

**Tabella 24 - Ripartizione del TCO: 25 banche (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2023		
		Data center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni						
		Mainframe	Server farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva					
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	F		
1.00	Hardware	1,08	0,94	0,43	0,22	1,82	0,99		0,06	0,01	0,14	0,02	5,72		
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)	0,97	1,38	0,05	0,06	1,59	0,07		9,50	4,79	0,88	0,19	19,46		
3.00	Personale interno	0,43	0,79	0,22	0,12	0,55	0,09		4,66	2,05	0,87	1,45	11,23		
4.01	Servizi da terzi	Banche o società strumentali del gruppo	Outsourcing IT	2,64	1,78	0,73		0,78	0,19	0,33	4,78	6,73	0,38	1,00	19,33
4.02			Altri servizi	0,79	2,08	0,39	0,06	0,35		0,32	1,41	0,84	0,28	0,14	6,64
4.11		Fornitori esterni	Outsourcing IT	6,04	2,38	0,86	0,02	0,47	0,51	0,75	2,87	5,48	0,42	0,26	20,07
4.12			Altri servizi	0,26	0,84	1,99	0,57	0,92	0,62	0,09	4,26	2,05	0,41	0,39	12,38
4.21		Personale esterno	0,06	0,21	0,01		0,15			1,98	0,77	0,23	0,03	3,45	
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,02	0,03			0,02			0,36	0,03	0,07	0,10	0,62	
5.00	Altri costi IT	0,07	0,10	0,06	0,03	0,05	0,01		0,34	0,17	0,09	0,16	1,10		
6.00	Totale costi IT (TCO)	12,37	10,53	4,73	1,08	6,67	2,48	1,49	30,22	22,92	3,76	3,75	100		
7.00	Ricavi IT posti a rettifica	0,01	0,01	0,02		0,04	0,01	0,01	0,58	0,72	0,01	0,04	1,46		
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	12,36	10,52	4,71	1,08	6,64	2,47	1,48	29,63	22,20	3,75	3,71	98,54		
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	0,69	1,11	0,30	0,10	1,48	0,51		10,91	0,94	0,28	0,04	16,36		
11.00	Investimenti IT*	1,96	3,61	2,63	1,48	14,84	2,55	0,02	56,27	7,79	2,42	6,45	100		
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	11,30	10,16	4,57	0,99	6,91	2,22	1,40	31,46	22,43	3,83	4,71	100		

\* valori calcolati su 21 banche (quattro non hanno segnalato investimenti)

**Tabella 25 - Ripartizione del TCO: 6 banche Maggiori (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2023		
		Data center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni						
		Mainframe	Server farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentralizzati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva					
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	F		
1.00	Hardware		3,40	2,17	0,91	0,24	3,31	2,32		0,13	0,04	0,31	0,03	12,85	
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)		3,19	2,95	0,10	0,02	2,27	0,12		14,27	8,10	1,56	0,11	32,69	
3.00	Personale interno		1,00	1,26	0,31	0,17	0,85	0,09		4,63	3,31	1,36	1,95	14,93	
4.01	Servizi da terzi	Banche o società strumentali del gruppo	Outsourcing IT												
4.02			Altri servizi					0,05						0,05	
4.11		Fornitori esterni	Outsourcing IT	3,39	3,45	0,91		0,83	0,42	0,85	1,06	3,95	0,48	0,22	15,56
4.12			Altri servizi	0,69	0,93	1,40	1,00	0,47	0,58		5,65	1,81	0,30	0,26	13,09
4.21		Personale esterno		0,24	0,54	0,02	0,01	0,17	0,02		4,49	1,83	0,68	0,03	8,03
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,07	0,05								0,07	0,21	0,40
5.00		Altri costi IT		0,28	0,41	0,21		0,13	0,04		0,38	0,45	0,18	0,33	2,40
6.00	Totale costi IT (TCO)		12,26	11,76	3,85	1,45	8,02	3,58	0,91	30,62	19,49	4,94	3,14	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,04	0,04	0,07		0,10	0,02		0,63	0,99	0,05	0,08	2,01	
8.00	Totale costi IT (TCO) netti		12,22	11,72	3,78	1,45	7,92	3,55	0,91	29,99	18,50	4,89	3,06	97,99	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		2,02	2,64	0,66	0,15	2,98	1,15		18,36	2,37	0,84	0,10	31,28	
11.00	Investimenti IT		6,55	7,89	1,31	0,22	9,77	1,38	0,02	64,08	4,78	3,67	0,34	100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)		11,86	12,07	3,49	1,30	8,39	2,65	0,89	32,95	18,24	5,16	3,00	100	

**Tabella 26 - Ripartizione del TCO: 4 banche Grandi (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2023		
		Data center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni						
		Mainframe	Server farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva					
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	F		
1.00	Hardware		0,84	0,25	0,02	1,34	0,74			0,03	0,03		3,25		
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)	0,23	2,68		0,01	2,35	0,22		10,44	4,54	0,45	0,04	20,97		
3.00	Personale interno	0,49	0,70	0,21	0,07	0,36	0,07		5,89	3,45	0,71	2,26	14,22		
4.01	Servizi da terzi	Banche o società strumentali del gruppo	Outsourcing IT												
4.02			Altri servizi												
4.11		Fornitori esterni	Outsourcing IT	6,32	5,41	0,38	0,14	0,48	0,17	0,04	5,34	7,35	1,56	0,83	28,02
4.12			Altri servizi	0,56	1,92	2,59	0,39	0,66	2,28	0,18	7,17	5,00	1,82	1,40	23,98
4.21		Personale esterno	0,04	0,52	0,03		0,04			3,24	1,78	0,14	0,16	5,95	
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,01						1,89	0,04	0,02	0,24	2,20	
5.00	Altri costi IT	0,03	0,02	0,02		0,04	0,01		0,32	0,41	0,18	0,38	1,42		
6.00	Totale costi IT (TCO)	7,68	12,12	3,49	0,63	5,28	3,49	0,21	34,29	22,61	4,90	5,31	100		
7.00	Ricavi IT posti a rettifica			0,02		0,07			2,43	0,30	0,01		2,83		
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	7,68	12,12	3,46	0,63	5,20	3,49	0,21	31,86	22,31	4,90	5,31	97,17		
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	0,07	0,98	0,22	0,02	1,27	0,35		14,74	0,29	0,15	0,01	18,09		
11.00	Investimenti IT	0,44	4,66	1,27	0,48	7,48	1,47		81,13	1,36	1,72		100		
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	7,42	11,79	3,49	0,68	5,18	3,35	0,21	35,98	21,81	4,99	5,10	100		

**Tabella 27 - Ripartizione del TCO: 10 banche Piccole A e B (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2023		
		Data center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni						
		Mainframe	Server farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva					
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	F		
1.00	Hardware	0,66	0,71	0,39	0,37	1,59	0,57				0,15	0,01	4,46		
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)	0,42	0,60	0,06	0,13	1,64			8,66	4,08	1,07	0,40	17,05		
3.00	Personale interno	0,28	0,94	0,28	0,17	0,63	0,12	0,01	6,32	1,68	0,72	0,77	11,93		
4.01	Servizi da terzi	Banche o società strumentali del gruppo	Outsourcing IT	6,28	0,92	1,25		1,31	0,48	0,68	3,57	6,05	0,70	0,38	21,63
4.02			Altri servizi	1,59							0,02				1,61
4.11		Fornitori esterni	Outsourcing IT	10,53	1,72	1,46		0,48	0,88	1,26	4,41	8,10	0,15	0,17	29,15
4.12			Altri servizi		0,22	2,54	0,25	1,74	0,28		4,40	2,05	0,06	0,17	11,71
4.21		Personale esterno					0,24			0,96	0,06	0,09			1,36
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,04			0,05			0,13	0,05	0,12	0,03		0,43
5.00	Altri costi IT				0,03	0,03	0,01		0,49		0,05	0,06		0,69	
6.00	Totale costi IT (TCO)	19,77	5,15	5,98	0,95	7,72	2,34	1,94	28,96	22,07	3,11	2,00		100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica									1,09				1,09	
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	19,77	5,15	5,98	0,95	7,72	2,34	1,94	28,96	20,98	3,11	2,00		98,91	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	0,48	0,79	0,21	0,10	1,08	0,33		8,68	0,52	0,13	0,02		12,32	
11.00	Investimenti IT*		1,24	1,04	0,04	25,27	4,46		49,61	1,88	2,73	13,73		100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	17,44	4,23	5,87	0,86	8,31	2,33	1,88	29,68	21,68	3,15	4,57		100	

\* valori calcolati su otto banche (due non hanno segnalato investimenti)

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

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2023		
		Data center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni						
		Mainframe	Server farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva					
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	F		
1.00	Hardware		0,53	0,33	0,14	2,42	0,77				0,33		4,54		
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)		0,36	0,01	0,20	1,33			11,39	7,34	0,91	1,00	22,54		
3.00	Personale interno		0,96	0,21	0,19	1,15	0,05	0,03	5,42	1,95	0,91	0,57	11,45		
4.01	Servizi da terzi	Banche o società strumentali del gruppo	Outsourcing IT		1,06	0,18		0,63			1,58	1,02	0,41	0,67	5,55
4.02			Altri servizi												
4.11		Fornitori esterni	Outsourcing IT	11,63	3,22	1,72		0,11	0,79	1,44	8,35	10,40	0,36	0,31	38,33
4.12			Altri servizi		0,55	3,68	0,36	0,45	0,69		1,46	5,06	0,11	0,23	12,60
4.21		Personale esterno								2,40	0,15	0,23			2,78
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,06						0,34	0,12	0,06	0,07		0,64
5.00	Altri costi IT					0,03	0,03		1,24		0,13	0,16		1,58	
6.00	Totale costi IT (TCO)	11,63	6,74	6,13	0,89	6,13	2,34	1,46	32,18	26,04	3,45	3,02		100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica									2,73				2,73	
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	11,63	6,74	6,13	0,89	6,13	2,34	1,46	32,18	23,31	3,45	3,02		97,27	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,37	0,21	0,14	1,42	0,77		15,14	1,29	0,28			19,62	
11.00	Investimenti IT		2,48	0,40	0,08	35,93	8,92		45,55	3,75	2,88			100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	11,20	5,77	5,69	0,73	6,33	2,52	1,48	35,57	24,80	3,26	2,66		100	



**Tabella 29 - Ripartizione del TCO: 6 banche Piccole B (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2023		
		Data center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni						
		Mainframe	Server farm	Reti dati e fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva					
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	F		
1.00	Hardware	1,11	0,83	0,43	0,53	1,03	0,43				0,03	0,02	4,40		
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)	0,70	0,76	0,09	0,08	1,85			6,83	1,91	1,18		13,39		
3.00	Personale interno	0,47	0,93	0,32	0,16	0,29	0,16		6,93	1,50	0,60	0,90	12,25		
4.01	Servizi da terzi	Banche o società strumentali del gruppo	Outsourcing IT	10,47	0,83	1,97		1,76	0,81	1,13	4,89	9,41	0,90	32,35	
4.02			Altri servizi	2,65								0,03			2,68
4.11		Fornitori esterni	Outsourcing IT	9,80	0,72	1,29		0,73	0,94	1,14	1,78	6,56		0,07	23,03
4.12			Altri servizi	0,01		1,78	0,17	2,60			6,35	0,04	0,03	0,13	11,11
4.21		Personale esterno					0,41								0,41
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,03			0,09					0,16	0,01		0,29
5.00	Altri costi IT			0,01	0,05	0,03								0,09	
6.00	Totale costi IT (TCO)	25,20	4,10	5,89	0,99	8,78	2,33	2,26	26,81	19,42	2,89	1,32	100		
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	25,20	4,10	5,89	0,99	8,78	2,33	2,26	26,81	19,42	2,89	1,32	100,00		
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)	0,80	1,07	0,21	0,06	0,85	0,03		4,37		0,03	0,04	7,45		
11.00	Investimenti IT*			1,68		14,60			53,68		2,58	27,46	100		
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	21,60	3,21	5,99	0,95	9,64	2,20	2,14	25,75	19,60	3,08	5,84	100		

\* valori calcolati su quattro banche (due non hanno segnalato investimenti)

**Tabella 30 - Ripartizione del TCO: 3 banche Particolare operatività (Private banking e Corporate and investment banking) (medie di %)**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2023	
		Data center		Sistemi trasmissivi		Sistemi periferici			Applicazioni					
		Mainframe	Server farm	Reti dati e fonìa fissa	Fonìa mobile	Sistemi decentrati e dotazioni individuali	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva				
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	F	
1.00	Hardware			0,03		0,31			0,24			0,04	0,62	
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)								0,35	1,64			1,99	
3.00	Personale interno									0,15	0,25	0,59	0,98	
4.01	Servizi da terzi	Banche o società strumentali del gruppo	Outsourcing IT	1,09	9,74	1,13		1,47		17,28	35,17	0,36	2,30	68,54
4.02			Altri servizi			1,98	0,47	2,80		11,66	6,98	2,30	1,17	27,36
4.11		Fornitori esterni	Outsourcing IT								0,15		0,01	0,16
4.12			Altri servizi			0,01	0,03							0,04
4.21		Personale esterno									0,10	0,07		0,18
4.22		Servizi professionali di consulenza												
5.00	Altri costi IT			0,04	0,10								0,14	
6.00	Totale costi IT (TCO)	1,09	9,74	3,19	0,60	4,58			29,53	44,20	2,98	4,10	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT (TCO) netti	1,09	9,74	3,19	0,60	4,58			29,53	44,20	2,98	4,10	100,00	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			0,01		0,31			0,24				0,56	
11.00	Investimenti IT*									100,00			100	
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)	1,09	9,72	3,18	0,60	4,27			29,26	44,81	2,98	4,10	100	

\* valori calcolati su una banca (due non hanno segnalato investimenti)



---

## Indice delle figure

Figura 1 - Rappresentatività dei gruppi bancari partecipanti per totale attivo.....	9
Figura 2 - Rappresentatività delle banche partecipanti per fondi intermediati.....	11
Figura 3 - TCO: andamento 2019-2023 e previsione .....	15
Figura 4 - TCO per classe dimensionale: andamento 2019-2023 e previsione.....	16
Figura 5 - TCO al netto dei costi di integrazione, per classe dimensionale: andamento 2019-2023 e previsione .....	17
Figura 6 - TCO per classe dimensionale: numeri indice 2019-2023.....	17
Figura 7 - TCO per modello di sourcing: andamento 2019-2023 e previsione .....	18
Figura 8 - TCO senza costi di integrazione, per modello di sourcing: andamento 2019-2023 e previsione .....	18
Figura 9 - TCO per modello di sourcing: numeri indice 2019-2023 .....	19
Figura 10 - Variazione individuale del TCO 2023/2022.....	19
Figura 11 - Variazione individuale del TCO 2023/2022, per classe dimensionale .....	20
Figura 12 - Cause di aumento del TCO.....	20
Figura 13 - Cause di riduzione del TCO .....	20
Figura 14 - Costi di integrazione complessivi: andamento 2019-2023 e previsione .....	21
Figura 15 - Costi di integrazione individuali: andamento 2019-2023 e previsione .....	21
Figura 16 - Costi di integrazione per aree tematiche .....	22
Figura 17 - TCO per aree tematiche.....	23
Figura 18 - TCO del Data center: ripartizione individuale tra Mainframe e Server farm .....	23
Figura 19 - TCO per aree tematiche: andamento 2021-2023.....	24
Figura 20 - Cash out IT per aree tematiche .....	24
Figura 21 - Cash out IT per aree tematiche: ripartizione tra spese correnti e investimenti.....	25
Figura 22 - TCO per fattori produttivi .....	26
Figura 23 - TCO per fattori produttivi e modello di sourcing.....	26
Figura 24 - TCO per fattori produttivi: andamento 2019-2023 e previsione - valori assoluti .....	27
Figura 25 - TCO per fattori produttivi: andamento 2019-2023 e previsione - valori assoluti (vista 2) .....	27
Figura 26 - TCO per fattori produttivi: andamento 2021-2023 - valori % .....	28
Figura 27 - Cash out individuale per la Sicurezza IT.....	28
Figura 28 - Cash out per la Sicurezza IT: andamento 2019-2023 .....	29
Figura 29 - TCO e cash out per la Sicurezza IT: andamento 2019-2023 .....	29
Figura 30 - TCO per la Sicurezza IT, per fattori produttivi .....	30
Figura 31 - Cash out IT per aree funzionali .....	31
Figura 32 - Cash out IT per processi.....	32
Figura 33 - Cash out IT per aree funzionali: andamento 2021-2023 .....	33
Figura 34 - Cash out IT dell'area Operations: raffronto 2022-2023 .....	33
Figura 35 - Cash out IT per run/change e classe dimensionale .....	34
Figura 36 - Cash out IT per business/functions, run/change: valori individuali e per classe dimensionale.....	35
Figura 37 - Cash out IT individuale per servizi in public cloud .....	36

Figura 38 - Cash out IT per servizi in public cloud: ripartizione per classe dimensionale e modello di sourcing.....	36
Figura 39 - Cash out IT individuale per la compliance .....	37
Figura 40 - Cash out IT per la compliance: andamento 2019-2023.....	37
Figura 41 - Cash out IT per la compliance: ripartizione per ambito .....	38
Figura 42 - Iniziative progettuali per la compliance .....	39
Figura 43 - Cash out IT individuale per l'open banking.....	40
Figura 44 - Investimenti IT per aree tematiche .....	41
Figura 45 - Investimenti IT per aree tematiche: andamento 2021-2023 .....	41
Figura 46 - Investimenti IT: variazione della previsione 2024 rispetto al consuntivo 2023 .....	42
Figura 47 - Investimenti IT in HW e SW .....	42
Figura 48 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche .....	43
Figura 49 - Andamento di alcuni indicatori a campione costante (estratto da Tabella 6) .....	45
Figura 50 - Attività dei gruppi bancari .....	53
Figura 51 - Modello di sourcing IT prevalente .....	54
Figura 52 - Tipologie di fornitore IT .....	54
Figura 53 - Fornitore IT prevalente.....	55
Figura 54 - Collocazione attività di sviluppo e gestione dei servizi IT.....	55
Figura 55 - Servizi IT erogati all'esterno del perimetro CIPA.....	56
Figura 56 - Servizi IT erogati all'esterno del perimetro CIPA - soggetti fruitori.....	56
Figura 57 - Cloud computing: modelli in uso .....	57
Figura 58 - Cloud computing: servizi applicativi e modelli in uso.....	58
Figura 59 - Cloud computing: capacità negoziale nei confronti dei CSP .....	59
Figura 60 - Cloud Service Providers .....	60
Figura 61 - Cloud computing - risorse FTE dedicate .....	61
Figura 62 - Cloud computing - risorse FTE dedicate, valori individuali.....	61
Figura 63 - Ambiti di collaborazione con FinTech.....	62
Figura 64 - Collaborazione con FinTech e tecnologie .....	62
Figura 65 - Collaborazione con FinTech e tecnologie (vista 2) .....	63
Figura 66 - Collaborazione con FinTech e maggiori investimenti IT .....	64
Figura 67 - Iniziative di green IT per l'efficientamento energetico .....	65
Figura 68 - Misure di green IT introdotte, previste e in valutazione .....	65
Figura 69 - Euro digitale: ambiti di impegno.....	66
Figura 70 - Euro digitale: impatti organizzativi e di budget IT .....	66
Figura 71 - Open banking: ambiti e modalità realizzative di servizi a valore aggiunto .....	67
Figura 72 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche .....	68
Figura 73 - Finalità delle iniziative di innovazione tecnologica avviate o in corso .....	69
Figura 74 - Personale IT / totale dipendenti per classe dimensionale.....	70
Figura 75 - Personale IT / totale dipendenti per modello di sourcing.....	70
Figura 76 - Personale IT / totale dipendenti: andamento 2021-2023 per classe dimensionale.....	71
Figura 77 - Personale IT / totale dipendenti: andamento 2021-2023 per modello di sourcing.....	71
Figura 78 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere .....	72
Figura 79 - Personale IT per età e livello contrattuale.....	73
Figura 80 - Personale IT per genere e livello contrattuale.....	73
Figura 81 - Personale IT per genere e livello contrattuale: andamento 2021-2023.....	74
Figura 82 - Personale IT per genere ed età.....	74
Figura 83 - Personale IT per livello contrattuale e classe dimensionale.....	75
Figura 84 - Personale IT per età e classe dimensionale .....	75
Figura 85 - Personale IT per genere e classe dimensionale.....	75
Figura 86 - FTE del personale IT nelle aree tematiche.....	77

Figura 87 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT.....	78
Figura 88 - Formazione IT: partecipanti, durata e costi.....	79
Figura 89 - Competenze IT: livelli as is e to be per ambiti e profili IT.....	80
Figura 90 - Competenze IT: gap analysis as is - to be.....	81
Figura 91 - Competenze IT: modalità di reperimento.....	82
Figura 92 - Giornate lavorate da remoto nel 2023.....	83
Figura 93 - Numero di postazioni di lavoro standard per dipendente.....	83
Figura 94 - Postazioni di lavoro standard: proprietà vs locazione.....	84
Figura 95 - Tipologie di postazioni di lavoro standard.....	84
Figura 96 - Tipologie di postazioni di lavoro standard: andamento 2021-2023.....	85
Figura 97 - TCO delle banche per aree tematiche.....	88
Figura 98 - Cash out IT delle banche per aree tematiche.....	88
Figura 99 - TCO delle banche per aree tematiche e classi di analisi.....	89
Figura 100 - Cash out IT delle banche per aree tematiche e classi di analisi.....	89
Figura 101 - TCO delle banche per fattori produttivi.....	90
Figura 102 - TCO delle banche per fattori produttivi e classi di analisi.....	90
Figura 103 - TCO e cash out delle banche per la Sicurezza IT.....	91
Figura 104 - Investimenti IT delle banche: variazione della previsione 2024 rispetto al consuntivo 2023.....	92
Figura 105 - Investimenti IT delle banche in HW e SW.....	92
Figura 106 - Investimenti IT delle banche in HW e SW per aree tematiche.....	93
Figura 107 - Attività delle banche.....	96
Figura 108 - Banche multi e mono-operative.....	96
Figura 109 - Modello di sourcing IT prevalente delle banche.....	97
Figura 110 - Proprietà, sviluppo e gestione del Data center delle banche.....	97
Figura 111 - Sviluppo e gestione delle Applicazioni delle banche.....	98
Figura 112 - Personale IT / totale dipendenti delle banche.....	98
Figura 113 - Rappresentatività delle banche partecipanti per sportelli e dipendenti.....	99
Figura 114 - TCO: confronto tra previsione 2023 e consuntivo 2023.....	99
Figura 115 - TCO per aree tematiche e classe dimensionale.....	100
Figura 116 - TCO per aree tematiche e modello di sourcing.....	100
Figura 117 - TCO per fattori produttivi - gruppi Principali.....	101
Figura 118 - TCO per fattori produttivi - gruppi Medi.....	101
Figura 119 - TCO per fattori produttivi - gruppi Piccoli.....	102
Figura 120 - Cash out IT per aree funzionali - gruppi Principali.....	102
Figura 121 - Cash out IT per processi - gruppi Principali.....	103
Figura 122 - Cash out IT per aree funzionali - gruppi Medi.....	103
Figura 123 - Cash out IT per processi - gruppi Medi.....	104
Figura 124 - Cash out IT per aree funzionali - gruppi Piccoli.....	104
Figura 125 - Cash out IT per processi - gruppi Piccoli.....	105
Figura 126 - Cash out IT per run/change e modello di sourcing.....	106
Figura 127 - Cash out IT per business/functions, run/change: valori individuali e per modello di sourcing.....	106
Figura 128 - Iniziative progettuali per la compliance - gruppi Principali.....	107
Figura 129 - Iniziative progettuali per la compliance - gruppi Medi.....	107
Figura 130 - Iniziative progettuali per la compliance - gruppi Piccoli.....	108
Figura 131 - Cash out IT per l'open banking: ripartizione per classe dimensionale e modello di sourcing.....	108
Figura 132 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Principali.....	108
Figura 133 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Principali.....	109
Figura 134 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Medi.....	109

---

Figura 135 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Medi.....	110
Figura 136 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Piccoli.....	110
Figura 137 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Piccoli.....	111
Figura 138 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Insourcing .....	111
Figura 139 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Insourcing .....	112
Figura 140 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Facility management .....	112
Figura 141 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Facility management .....	113
Figura 142 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Oustourcing .....	113
Figura 143 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Outsourcing .....	114
Figura 144 - Attività bancaria dei gruppi per classe dimensionale.....	114
Figura 145 - Finalità delle iniziative di innovazione tecnologica nel 2023: gruppi Principali .....	115
Figura 146 - Finalità delle iniziative di innovazione tecnologica nel 2023: gruppi Medi.....	116
Figura 147 - Finalità delle iniziative di innovazione tecnologica nel 2023: gruppi Piccoli .....	117
Figura 148 - FTE del personale IT nelle aree tematiche per modello di sourcing.....	118
Figura 149 - FTE del personale IT nelle aree tematiche - gruppi con meno di 50 dipendenti IT....	118
Figura 150 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT - gruppi Principali .....	119
Figura 151 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT - gruppi Medi.....	119
Figura 152 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT - gruppi Piccoli.....	120

---

# Indice delle tabelle

Tabella 1 - Classificazione dei gruppi per dimensione (in ordine di cod. ABI) .....	10
Tabella 2 - Classificazione dei gruppi per modello di sourcing IT .....	10
Tabella 3 - Classificazione delle banche per dimensione e operatività .....	11
Tabella 4 - Cash out IT per aree funzionali e run/change .....	34
Tabella 5 - Cash out IT per la compliance: ripartizione per ambito e classe dimensionale.....	38
Tabella 6 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: campione costante di 20 gruppi .....	46
Tabella 7 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Principali .....	47
Tabella 8 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: gruppi Medi .....	48
Tabella 9 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: gruppi Piccoli .....	49
Tabella 10 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi Insourcing .....	50
Tabella 11 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: gruppi Facility Management.....	51
Tabella 12 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 8 gruppi Outsourcing .....	52
Tabella 13 - Personale IT: ripartizione per genere, età e livello contrattuale .....	76
Tabella 14 - Indicatori: 30 banche (intero campione) .....	95
Tabella 15 - Personale IT: ripartizione per genere, età e livello contrattuale (vista 2) .....	120
Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 20 gruppi (medie di %) .....	121
Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Principali (medie di %) .....	122
Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 15 gruppi Principali e Medi (medie di %) .....	123
Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 9 gruppi Medi (medie di %) .....	124
Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi Piccoli (medie di %) .....	125
Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi Insourcing (medie di %).....	126
Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi Facility management (medie di %).....	127
Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Outsourcing (medie di %).....	128
Tabella 24 - Ripartizione del TCO: 25 banche (medie di %).....	129
Tabella 25 - Ripartizione del TCO: 6 banche Maggiori (medie di %).....	130
Tabella 26 - Ripartizione del TCO: 4 banche Grandi (medie di %) .....	131
Tabella 27 - Ripartizione del TCO: 10 banche Piccole A e B (medie di %) .....	132
Tabella 28 - Ripartizione del TCO: 4 banche Piccole A (medie di %) .....	133
Tabella 29 - Ripartizione del TCO: 6 banche Piccole B (medie di %).....	134
Tabella 30 - Ripartizione del TCO: 3 banche Particolare operatività (Private banking e Corporate and investment banking) (medie di %).....	135





