

Rilevazione sull'IT nel settore bancario italiano

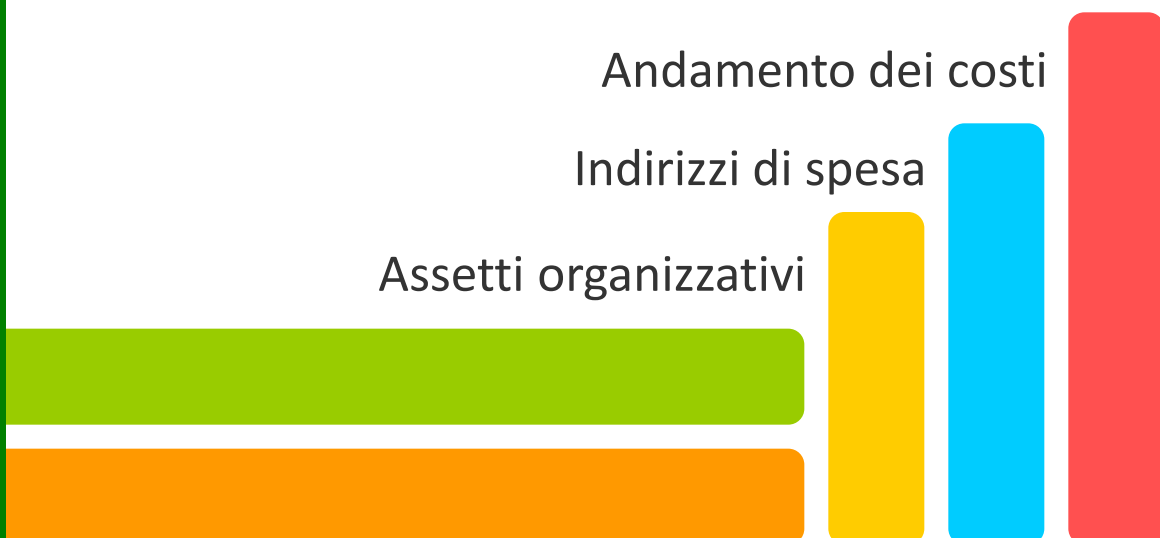
Profili economici e organizzativi

Esercizio 2024

Assetti organizzativi

Indirizzi di spesa

Andamento dei costi



Rilevazione sull'IT nel settore bancario italiano

Profili economici e organizzativi
Esercizio 2024

Rif. RILECO-2024 – 05

CIPA, 2025

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

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
ABI Lab**

Fabrizio Crocetti
Romano Stasi



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

Banca d'Italia – CIPA

Katia Boria
Simona Cecchetti
Fabrizio Crocetti
Daniela D'Amicis
Matteo Elia
Paola Paparo
Domenico Petrucciani
Maria Pia Zambelli

ABI Lab

Giulio Murri
Marco Rotoloni

Banca Nazionale del Lavoro

Lucia Boeri
Virginia Casella
Carlo Cotroneo
Mary Elizabeth Rulloda
Gerardo Tommasiello

Monte dei Paschi di Siena

Sabrina Ghilardi
Antonio Greco
Andrea Pagni
Mariagrazia Silvestro

UniCredit

Vincenzo Montanaro
Sabrina Scanu
Mirko Serra

Credito Emiliano – CREDEM

Sara Girolodi
Filippo Lati
Roberto Mercante
Gaia Prigionieri

Mediolanum

Alessio Cuppari
Roberta Somati
Michele Valente

Intesa Sanpaolo

Enrico Bolognini
Michela Bulla
Emilia Giorgio
Rosario Ilardo
Antonio Melina

Banca Generali

Chiara Barillari
Matteo Concas
Luigi Sorrentino
Francesco Tangari

Deutsche Bank

Christian Altomare
Franco Colzani
Gabriele Tizzoni
Daniela Trovato

Sella

Roberto Mosca Balma

illimity Bank

Antonella Di Giuseppe

Banco di Desio e della Brianza

Luca Dettori
Matteo Gusmerini
Andrea Spinelli

Cassa Centrale Banca

Federico Andreatta
Maria De Gennaro

	Giulia Ghezzi
	Mauro Tramacere
Banco BPM	Francesca Aiello
	Gianpiero Gasparre
Banca Agricola Pop. di Sicilia	Sergio Digrandi
	Lucia Trupia
	Serena Vaturi
	Pietro Venturella
Banca Pop. Pugliese	Giuseppe Nicola Miggiano
BPER Banca	Massimiliano Baga
	Filippo Benuzzi
	Alessandra Ravera
	Sergio Taramelli
	Adelaide Aurora Tomasi
	Michele Vetturi
Banca Pop. di Sondrio	Anna Fumasoni
	Stefano Garancini
	Elisa Guglielmana
Banca Pop. dell'Alto Adige	Philip Weissensteiner
Cassa di Risparmio di Asti	Paolo Cerrato
	Marco Stroppiana
	Stefano Vaccaneo
Crédit Agricole Italia	Ersilia Nijole Atorino
	Roberto Maggipinto
	Anselmo Ruta
	Cesare Zuppa
La Cassa di Ravenna	Alessandro Cela
ICCREA Banca	Marco Esposito
	Luca Gioielli
	Marco Giulianis
	Alessandro Rosi
Mediobanca	Alessandro Campanini
	Gaetano Di Luca
Banca Passadore	Maurizio Ceragno
	Enrico Gelli

Hanno contribuito alla definizione e revisione dei contenuti del rapporto anche Claudia Piscitelli, Segretario CIPA e Sonia Guida, vice Segretario CIPA.

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.

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).

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)

Barbara Pelliccione

Indice

Sintesi	1
Evoluzione del settore bancario italiano	7
Campione e note metodologiche	9
Campione dei gruppi bancari	9
Campione delle banche	11
Note metodologiche	13
Rilevazione dei costi IT	13
Fattori produttivi e aree tematiche	14
Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici	17
1.1 Total cost of ownership (TCO)	17
1.1.1 Andamenti complessivi e variazioni individuali	17
1.1.2 Fattori produttivi	22
1.1.3 Costi di integrazione	25
1.2 TCO e cash out IT	27
1.2.1 Aree tematiche	27
1.2.2 Sicurezza IT	30
1.3 Cash out IT	32
1.3.1 Compliance	32
1.3.2 Processi e aree funzionali	35
1.3.3 Run e change	38
1.3.4 Public cloud	40
1.3.5 Open banking	41
1.4 Investimenti IT e innovazione tecnologica	42
1.5 Indicatori economici	48
Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi	57
2.1 Sourcing IT	57
2.1.1 Sourcing IT per aree tematiche	59
2.2 Cloud computing	60
2.3 Elementi di Sicurezza IT	66
2.4 FinTech	66
2.5 Euro digitale	69
2.6 Open banking	72
2.7 Innovazione tecnologica	72
2.8 Personale IT	75
2.8.1 Caratterizzazione della compagine	75
2.8.2 Allocazione degli FTE	82
2.8.3 Competenze tecniche e formazione	83
2.9 Lavoro da remoto	89
2.10 Postazioni di lavoro (PDL)	90
Capitolo 3. Banche	93
3.1 Profili economici	93
3.1.1 Indicatori economici	100
3.2 Profili organizzativi	102
Appendice	107
Indice delle figure	143
Indice delle tabelle	147

IL QUESTIONARIO



I RISPONDENTI



23 GRUPPI BANCARI
92% del totale attivo dei gruppi

32 BANCHE
63% dei fondi intermediati del settore bancario

L'indagine riguarda la realtà nazionale di banche e gruppi, limitatamente alle componenti bancarie e società strumentali a supporto dell'attività bancaria



I DATI DEI 23 GRUPPI BANCARI

**€6,3 mld****COSTI IT (TCO)****€2,1 mld****INVESTIMENTI IT**

- €1,8 mld per software
- €290 mln per hardware

**€366 mln****SICUREZZA IT (cash out)****247.587****DIPENDENTI**

- 12.887 nell'IT

CLOUD COMPUTING

3,4% degli FTE IT

Modelli prevalenti



EURO DIGITALE

AMBITI DI MAGGIOR IMPEGNO ECONOMICO

Incassi e pagamenti

Servizi bancari tipici

Gestione sicurezza

Gestione sistemi informativi



OPPORTUNITÀ

Nuovi servizi alla clientela

Revisione dei sistemi IT periferici

Revisione/ottimizzazione di infrastrutture e applicazioni

L'insieme dei partecipanti alla "Rilevazione sull'IT nel settore bancario italiano – Profili economici e organizzativi – esercizio 2024" è costituito da 23 gruppi bancari e 32 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 consolidato e sono classificati dimensionalmente in sei gruppi Principali, nove Medi e otto Piccoli. Operativamente, la maggior parte di essi svolge in prevalenza attività di tipo retail, che in media costituisce il 63,4% dell'attività complessiva.

TCO Nel 2024, il total cost of ownership - TCO (spese correnti più ammortamenti) complessivamente sostenuto per il comparto IT dai 23 gruppi bancari partecipanti è stato pari a 6.334 milioni di euro.

Analizzandone l'andamento su un campione costante di 19 gruppi, per l'esercizio 2024 si registra un incremento del TCO complessivo, rispetto all'esercizio precedente, pari al 4,3%. Per la maggior parte dei gruppi, l'incremento del TCO è dovuto all'avvio di nuovi progetti, al rincaro di prodotti, servizi e consumi IT, mentre i fattori che maggiormente contribuiscono alla sua riduzione sono legati alla sospensione o differimento delle attività IT e al risparmio su prodotti, servizi e consumi IT. Per il 2025 è previsto un decremento del TCO dell'1,8%.

La ripartizione del TCO per fattori produttivi evidenzia che i Servizi da terzi assorbono oltre la metà dei costi IT (54,5%); la restante quota è prevalentemente ripartita tra Software in licenza d'uso (24%), Personale interno (12,6%) e Hardware (7%). L'analisi dell'evoluzione del TCO nel quinquennio 2020-2024, e in previsione per l'esercizio 2025, registra per il Software in licenza una crescita importante nel 2023 e un balzo ancora più significativo nel 2024. Le previsioni per il 2025 vedono un decremento o una sostanziale stabilità dei costi per tutti i fattori produttivi.

La ripartizione del TCO per aree tematiche conferma che la maggior parte dei costi IT si concentra nello sviluppo e la manutenzione delle Applicazioni (50%) e nel Data center (22,1%). In quest'ultima area prevalgono i costi per la Server farm (56%) rispetto al Mainframe (44%). Analizzandone l'andamento, nell'esercizio 2024 si possono notare variazioni cospicue per Manutenzione adattativa e correttiva e per Server farm, con trend in aumento, e per Mainframe, con trend in diminuzione.

Cash out IT Il cash out IT (spese correnti più investimenti) presenta una suddivisione per aree tematiche molto simile a quella del TCO. In tutte le aree, le spese correnti IT prevalgono sugli investimenti.

La Sicurezza informatica assorbe in media il 4,9% del cash out IT. Tale percentuale è comprensiva di una quota stimata (0,7%), segnalata da quei gruppi che riscontrano difficoltà a scorporare analiticamente questi costi. Il trend a campione costante del TCO e del cash out destinati alla Sicurezza IT è in aumento dal 2022.

In valore assoluto, il cash out IT complessivamente destinato a interventi di compliance da 21 gruppi ammonta a 780,9 milioni di euro. Le iniziative informatiche dedicate alla compliance assorbono in media l'11,1% del cash out IT. Le maggiori percentuali di tale spesa sono destinate agli adeguamenti

per la vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA/ESMA, alla normativa per la resilienza operativa digitale, ai mercati finanziari e ai servizi di pagamento. Dal 2022 si registra, a campione costante, un trend in crescita.

Ripartendo il cash out IT per aree funzionali, la porzione principale è impiegata nei processi dell'area Operations (41,1%); seguono i processi di supporto (28,6%), di marketing, commerciali e customer service (16,7%) e di governo (13,7%). Il 67,2% del cash out IT è impegnato per il mantenimento dell'operatività corrente (run) e la restante quota (32,8%) è dedicata a iniziative tese a migliorare/innovare l'operatività bancaria (change). Tenzialmente, la quota del cash out IT dedicata al change aumenta al crescere della dimensione dei gruppi.

Mediamente, il cash out IT destinato a servizi in public cloud è pari al 4,1%, in linea con il dato del 2023. Il trend previsionale per il biennio 2025-2026 risulta in aumento per 16 gruppi.

La percentuale media del cash out IT totale dedicata all'open banking appare contenuta, pari allo 0,5%. Osservando i trend previsionali, nove gruppi, soprattutto quelli già attivi in questo ambito, prevedono un incremento della propria quota percentuale nel biennio 2025-2026.

Investimenti IT e innovazione tecnologica Gli investimenti IT, che nel 2024 in totale ammontano a 2.140 milioni di euro, si concentrano soprattutto nell'area delle Applicazioni (67,7%), seguita dai Sistemi periferici (16,4%) e dal Data center (10,3%). Il 73,3% di essi interessa il Software e il 26,4% l'Hardware. Per il 2025, i 23 gruppi prevedono un aumento del 12% dell'ammontare complessivo degli investimenti IT rispetto al 2024. In media, nel 2024, 20 gruppi hanno destinato il 3,9% dei loro investimenti IT, pari in valore assoluto a 2,1 milioni di euro, a iniziative afferenti a tecnologie innovative (intelligenza artificiale, application programming interfaces - API, robotic process automation - RPA, distributed ledger technology - DLT, quantum computing).

Indicatori economici Il capitolo sui profili economici termina con 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 2022-2024, tra i principali indicatori, si registra un incremento 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. Viceversa, è interessato da una progressiva riduzione il rapporto 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 nove in Outsourcing per Data center e applicazioni. 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 è un vendor IT.

Sono curati all'interno soprattutto i Sistemi decentrati e dotazioni individuali e le Applicazioni. POS, Reti dati e Fonia e ATM/chioschi sono invece gli ambiti le cui attività informatiche sono in prevalenza delegate all'esterno.

Cloud computing Il cloud computing, soprattutto il modello pubblico, è adottato più frequentemente per le applicazioni infrastrutturali, per la gestione del personale, il procurement e la banca telefonica. Nel cloud pubblico prevale il modello SaaS il cui utilizzo viene segnalato da 18 gruppi; 12 utilizzano i modelli IaaS/PaaS. Il cloud privato, adottato da un numero limitato di gruppi, è utilizzato trasversalmente in tutti i servizi

applicativi, inclusi i servizi di Operations, caratterizzati da un maggior livello di criticità; il ricorso al cloud privato è sostanzialmente paritetico tra soluzioni on premises e off premises. È presente, generalmente in misura ridotta, ad eccezione dell'ICT governance, il ricorso al cloud ibrido. Emerge infine che, nel complesso, 11 gruppi adottano soltanto il cloud pubblico, uno soltanto il cloud privato e i restanti ricorrono a più di un modello tra pubblico, privato e ibrido.

I gruppi impiegano nel cloud, a vario titolo (governance, centro di competenza, infrastruttura, sviluppo, gestione, ecc.), mediamente il 3,37% degli FTE (full time equivalent) IT complessivi; la percentuale maggiore si registra per i gruppi in Outsourcing (5,2%).

In tema contrattualistico, in merito alla possibilità di negoziare clausole contrattuali ad hoc nella stesura dei contratti con i cloud service providers (CSP), quattro gruppi ritengono di averla (o averla avuta) sempre, quattro ritengono di non averla (o non averla avuta). Un gruppo riferisce di aver avuto la possibilità di negoziarle in gran parte dei casi, mentre la maggioranza dei gruppi (11) riporta di aver negoziato tali clausole solo in alcuni casi. Il modello di responsabilità definito nei contratti è ritenuto sostanzialmente adeguato in termini di bilanciamento delle responsabilità tra provider e gruppo, anche nei casi di limitata capacità negoziale.

La definizione di una strategia di uscita dal cloud pubblico costituisce un altro tema oggetto di analisi: emerge che sei gruppi adottano una exit strategy di tipo generale, 12 dichiarano di definirla in relazione alle singole iniziative e due gruppi non adottano una strategia di uscita.

I CSP segnalati dai gruppi sono circa 30 e, tra questi, la frequenza maggiore riguarda gli hyperscaler. Rispetto al rischio di concentrazione, l'utilizzo del cloud pubblico per l'erogazione dei servizi IT prevede il ricorso a uno o più CSP: mediamente, i gruppi ricorrono a 3,5 CSP per il modello SaaS e 1,8 CSP per IaaS/PaaS.

Elementi di Sicurezza IT Dal punto di vista delle risorse umane, i gruppi con almeno 50 dipendenti IT allocano nella sicurezza informatica mediamente il 6,7% dei propri FTE IT. Tale media sale al 7,6% se si include il personale tecnico dedicato alla Business Continuity e al Disaster Recovery. Emerge una maggior percentuale di personale tecnico allocato nella sicurezza IT, quasi doppia, per i gruppi con pochi dipendenti IT e in Outsourcing, rispetto a quelli con maggior numerosità. Tale dato comprova la grande attenzione rivolta alla sicurezza cibernetica da parte del mondo bancario. Nell'ambito della security governance, il livello medio delle competenze (score di autovalutazione, il cui valore va da un minimo di zero a un massimo di cinque) registrato nel 2024 è pari a 3,7 e, per il biennio 2025-2026, è percepita la necessità di incrementare tale livello a 4,2, con il 52% dei gruppi che segnala un gap di competenze da colmare. Per la gestione operativa della sicurezza è presente un minor gap di competenze rispetto alla security governance. In tema di innovazione tecnologica applicata alla Sicurezza IT, quasi la metà dei gruppi segnala rilevanti iniziative di innovazione nel 2024 e cinque prevedono di avviarne nel biennio 2025-2026.

FinTech Nel 2024 tutti i gruppi partecipanti collaborano a vario titolo con aziende operanti nel FinTech. I servizi di pagamento, di personal financial management e account aggregation sono quelli più interessati, sui quali è attivo oltre il 60% dei gruppi. Tra le tecnologie in uso emergono l'intelligenza artificiale, l'RPA e l'open API. I maggiori investimenti IT in questo ambito riguardano soprattutto i servizi di pagamento, il credito, la gestione della regolamentazione e i servizi di investimento.

Euro digitale Questa edizione intende rilevare una previsione qualitativa dell'impegno economico che dovrebbe essere sostenuto dai gruppi bancari per predisporre il proprio sistema informativo all'introduzione dell'euro digitale e alla sua operatività a regime. Si focalizza, inoltre, sulle opportunità IT che i gruppi intravedono.

Hanno contribuito all'analisi degli impatti sui processi bancari, quantificando previsioni, 12 gruppi in totale. Gli impatti economici riguardano trasversalmente tutti i processi, ma sono previsti con particolare rilevanza per incassi e pagamenti, gestione sicurezza, gestione dei sistemi informativi e per il customer service.

Dal punto di vista strategico, i 12 gruppi segnalano di intravedere l'opportunità di offrire nuovi e opzionali servizi alla clientela; per oltre la metà di essi l'offerta ruota attorno alle molteplici forme di servizi di pagamento - in primis P2P, offline e pagamenti pubblici - ai servizi di investimento/assicurativi e di e-wallet. Alcuni gruppi prevedono di svolgere anche attività di revisione e ottimizzazione della propria realtà IT.

Open banking Il ricorso all'open banking risulta piuttosto contenuto e avviene principalmente per realizzare servizi di account integration e servizi su open API marketplace, dato confermato anche in previsione, nel biennio 2025-2026.

Innovazione tecnologica Tutte le aree tematiche risultano interessate da rilevanti iniziative di innovazione tecnologica, in corso o concluse durante il 2024. In particolar modo, oltre la metà dei rispondenti segnala iniziative sulla Server farm e nel campo dello Sviluppo e manutenzione evolutiva. Nell'ambito dei processi bancari, l'area più soggetta a innovazione è quella dei processi di Operations. Prevalgono trasversalmente le iniziative finalizzate al miglioramento dei prodotti e servizi esistenti.

Per il biennio 2025-2026 oltre un quinto dei gruppi segnala iniziative che riguarderanno i Sistemi decentrati e dotazioni individuali, la Server Farm, le Reti dati e fonia fissa e la Sicurezza IT.

Personale IT I dipendenti IT rappresentano in media il 5,3% dell'intera compagine, parametro stabilmente in crescita negli ultimi anni. I valori più bassi sono relativi ai gruppi Piccoli (4,1%), dato attribuibile al 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 appartiene al livello dei quadri-direttivi (54,5%) e gli uomini sono in netta maggioranza rispetto alle donne, che rappresentano il 28,9% dell'intera compagine IT. La quota femminile è maggiore nelle fasce più giovani, passando gradualmente dal 14,3% delle over 60 a circa il 35% delle under 40.

Il 56,8% delle risorse IT è allocato nell'area delle Applicazioni, seguono le funzioni trasversali (21,8%), il Data center (10,2%), la Sicurezza IT (6,7%) e quote residuali per i sistemi periferici e trasmissivi.

Competenze IT e formazione In merito alla formazione tecnica, mediando i valori dichiarati da 15 gruppi con almeno 30 dipendenti IT, si osserva che nel 2024 il 70,1% dei dipendenti IT ha partecipato a iniziative di formazione a pagamento, seguendo in media 3 giornate di corso nell'anno, al costo medio, per i gruppi, di 266 euro per giorno-persona.

Dal punto di vista delle competenze, ai profili informatici più tradizionali sono associati livelli medio-alti, che scendono considerevolmente per i nuovi ambiti tecnologici eccetto che per la sostenibilità e green IT e AI & data science. Per il biennio 2025-2026 è avvertita l'esigenza di rafforzare il livello di competenza in tutti gli ambiti/profili IT, in particolare per AI & data science, cloud management, IT governance, security governance e DLT. Per rafforzare le competenze informatiche, si conferma anche nel 2024 una maggiore propensione dei gruppi a formare il proprio personale, piuttosto che ad assumere o ricorrere a risorse esterne. L'assunzione di personale è più frequente negli ambiti della security governance e AI & data science.

Lavoro da remoto

La modalità di lavoro mista, da remoto e in presenza, risulta in vigore al 2024 per 21 gruppi bancari su 22 rispondenti, con formule e approcci 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 34% per i dipendenti IT, scende al 18% per il resto della compagine.

Postazioni di lavoro

Dai dati segnalati da 22 gruppi emerge che, in media, ogni dipendente ha a disposizione 1,3 postazioni di lavoro (PDL) standard. Mediamente il 78,5% delle PDL è di proprietà del gruppo bancario e il 21,5% è presa in locazione. Circa i due terzi delle PDL di 21 gruppi sono dispositivi portatili, circa il 30% sono postazioni fisse e una quota residuale è costituita da postazioni virtualizzate. Prosegue, anche nell'ultimo triennio, il trend in aumento della quota dei dispositivi portatili.

Banche

Le 32 banche partecipanti alla Rilevazione, analizzate individualmente senza altre componenti di gruppo, rappresentano il 62,8% del settore bancario in termini di fondi intermediati.

L'analisi della ripartizione del TCO per aree tematiche evidenzia che mediamente il 56,5% dei costi viene assorbito dalle Applicazioni e il 18,9% dal Data center; seguono Sistemi periferici (10,7%), Sistemi trasmissivi (5,4%) e Sicurezza IT (4%). Al crescere della dimensione, le banche indicano via via percentuali mediamente più alte sul Data center e sulla Sicurezza IT.

Analizzando il TCO per fattori produttivi, in media la quota preponderante di esso risulta destinata a Servizi da terzi (66,6%).

Il 72% degli investimenti informatici effettuati nel 2024 dalle banche risulta destinato al Software e il 25,7% all'Hardware. L'ammontare complessivo degli investimenti previsti per il 2025 cresce del 13% rispetto all'esercizio 2024.

Con riferimento all'operatività bancaria, il retail banking rappresenta l'attività prevalente (56%), 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 66% delle banche affida a uno o più fornitori la gestione del Data center e delle Applicazioni. Il 16% delle banche adotta il modello Insourcing, mentre il 19% si basa su un modello misto, affida cioè all'esterno le infrastrutture del Data center e mantiene internamente la gestione delle Applicazioni (Facility management).

In relazione al Data center, quasi un quinto delle banche ne detiene la proprietà e cura sviluppo/evoluzione e manutenzione correttiva/gestione corrente. La quota preponderante (31-34%) si affida a componenti del gruppo interne al perimetro CIPA, un'altra fetta di rilievo (25-28%) ricorre ai vendor e il 13% a consorzi di banche.

Con riferimento alle Applicazioni, circa un quarto delle banche cura direttamente sia lo sviluppo che la gestione, il 31% le affida all'interno del perimetro CIPA, seguito da una quota rilevante che ricorre a soggetti esterni, prevalentemente vendor IT.

In media, il rapporto tra personale IT e totale dei dipendenti delle banche è pari al 5,2%.

Evoluzione del settore bancario italiano¹

Nel 2024 la dinamica del credito in Italia è rimasta debole, seppure con segnali di ripresa favoriti dal progressivo allentamento della politica monetaria. I prestiti alle imprese hanno continuato a contrarsi riducendosi del 2,6%, soprattutto per effetto di una domanda debole, imputabile alle minori esigenze di finanziamento degli investimenti e agli ancora elevati tassi di interesse. I prestiti alle famiglie invece sono tornati a crescere (+1,1% a dicembre rispetto a un anno prima), guidati principalmente dall'aumento dei finanziamenti per l'acquisto di abitazioni (+1,3%), imputabile alla riduzione del livello generale dei tassi di interesse. Nell'ultimo trimestre del 2024, il flusso di nuovi prestiti deteriorati in rapporto alla consistenza di quelli in bonis è leggermente aumentato (+1,4%), trainato da quello relativo alle imprese (+ 2,4%).

La raccolta complessiva delle banche nel 2024 è scesa del 2,6%, soprattutto per effetto del calo delle passività verso l'Eurosistema. Nella componente all'ingrosso è aumentato il ricorso al mercato interbancario estero e all'emissione di obbligazioni; quella al dettaglio è tornata a crescere, per l'incremento dei depositi da residenti (+1,8%). Il costo medio della raccolta in essere è calato all'1,4%, riflettendo la riduzione dei tassi di interesse. Sono leggermente scesi i tassi di interesse sui depositi, allo 0,7% (0,8% nel 2023), mentre sono lievemente aumentati quelli sulle obbligazioni, al 2,8% (dal 2,7%).

La redditività delle banche nel 2024 è ulteriormente migliorata, il rendimento annualizzato del capitale e delle riserve (return on equity, ROE) delle banche italiane è salito al 12,8%. Hanno contribuito principalmente l'incremento delle commissioni (+9,5%), in particolare quelle derivanti dal risparmio gestito, e in misura minore l'ulteriore aumento del margine di interesse (+3,7%). Il margine di intermediazione si è ampliato del 7,2%, i costi operativi sono cresciuti del 2,5% e le spese per il personale del 5,1% a causa del rinnovo del contratto di lavoro. Il rapporto tra i costi operativi e il margine di intermediazione (cost-income ratio) è sceso al 53,2% (dal 55,6% nel 2023). Al miglioramento della redditività ha contribuito, seppure in misura marginale, anche la flessione delle rettifiche nette su crediti (-6,4%).

Prosegue il processo di trasformazione digitale del settore bancario italiano, la cui efficienza continua a migliorare grazie ai crescenti investimenti in innovazione. Il ricorso ai bonifici online ha raggiunto il 93% dei bonifici totali, con una quota più alta tra le imprese (96%) rispetto alle famiglie (91%). È inoltre progressivamente salita, a 73 unità ogni cento abitanti (68 nel 2023), la quota di clienti con contratti di home banking. Si osserva inoltre il ricorso, seppure da parte di un numero limitato di banche, a nuove tecnologie – inclusa l'intelligenza artificiale – per la valutazione del merito di credito, con potenziali benefici per l'accesso al credito per le imprese più piccole e innovative.

¹ Fonte: Banca d'Italia, Relazione annuale per il 2024.

Campione e note metodologiche

Hanno partecipato alla “Rilevazione sull’IT nel settore bancario italiano – Profili economici e organizzativi – Esercizio 2024” 23 gruppi bancari e 32 banche, di cui due non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli partecipanti.

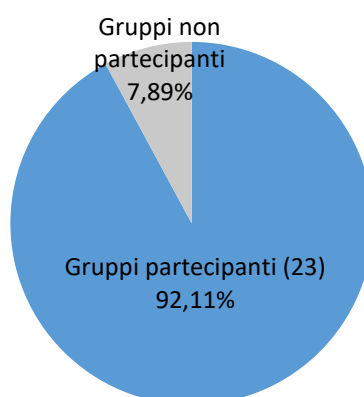
Le analisi contenute nella Rilevazione, salvo diversa indicazione, fanno riferimento al cosiddetto **perimetro CIPA**².

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 23 gruppi partecipanti rappresentano il 92,11% dell’insieme dei gruppi bancari italiani in termini di totale attivo³ (Figura 1).

Figura 1 - Rappresentatività dei gruppi bancari partecipanti per totale attivo



Ai fini della presente Rilevazione 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

² 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.

³ 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.

matrice di vigilanza consolidata. Secondo questo criterio⁴, il campione per l'esercizio 2024 viene suddiviso in sei gruppi Principali, nove gruppi Medi e otto gruppi Piccoli (Tabella 1).

Tabella 1 - Classificazione dei gruppi per dimensione

		Principali	Medi	Piccoli
01005	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro		X	
01030	Gruppo Monte dei Paschi di Siena	X		
02008	Gruppo UniCredit	X		
03032	Gruppo Credito Emiliano – CREDEM		X	
03062	Gruppo bancario Mediolanum		X	
03069	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo	X		
03075	Gruppo bancario Banca Generali			X
03104	Gruppo Deutsche Bank		X	
03311	Gruppo Sella		X	
03395	Gruppo illimity Bank			X
03440	Gruppo Banco di Desio e della Brianza			X
03599	Cassa Centrale Banca		X	
05034	Gruppo Banco BPM	X		
05036	Gruppo bancario Banca Agricola Popolare di Sicilia			X
05262	Gruppo Banca Popolare Pugliese			X
05387	Gruppo BPER Banca	X		
05696	Gruppo Banca Popolare di Sondrio		X	
05856	Gruppo Banca Popolare dell'Alto Adige			X
06085	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti			X
06230	Gruppo bancario Crédit Agricole Italia		X	
06270	Gruppo La Cassa di Ravenna			X
08000	ICCREA Banca	X		
10631	Gruppo bancario Mediobanca		X	
	Tot.	6	9	8

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 gruppo⁵. Secondo questo criterio, il campione per l'esercizio 2024 risulta composto da sette gruppi in Insourcing, sette in Facility Management e nove in Outsourcing (Tabella 2).

⁴ Le classi dimensionali dei gruppi sono definite come segue:

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

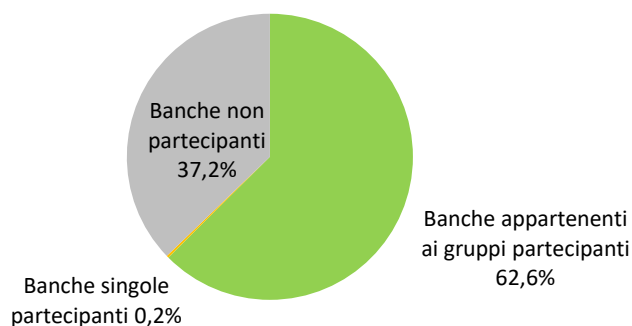
⁵ L'assetto è indipendente dall'eventuale ricorso a forme di outsourcing selettivo per singole iniziative o ambiti.

Tabella 2 - Classificazione dei gruppi per modello di sourcing IT

		Insourcing	Facility management	Outsourcing
01005	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro		X	
01030	Gruppo Monte dei Paschi di Siena	X		
02008	Gruppo UniCredit		X	
03032	Gruppo Credito Emiliano – CREDEM		X	
03062	Gruppo bancario Mediolanum			X
03069	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo	X		
03075	Gruppo bancario Banca Generali			X
03104	Gruppo Deutsche Bank			X
03311	Gruppo Sella	X		
03395	Gruppo illimity Bank		X	
03440	Gruppo Banco di Desio e della Brianza			X
03599	Cassa Centrale Banca	X		
05034	Gruppo Banco BPM	X		
05036	Gruppo bancario Banca Agricola Popolare di Sicilia			X
05262	Gruppo Banca Popolare Pugliese			X
05387	Gruppo BPER Banca	X		
05696	Gruppo Banca Popolare di Sondrio		X	
05856	Gruppo Banca Popolare dell'Alto Adige			X
06085	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti			X
06230	Gruppo bancario Crédit Agricole Italia		X	
06270	Gruppo La Cassa di Ravenna			X
08000	ICCREA Banca	X		
10631	Gruppo bancario Mediobanca		X	
	Tot.	7	7	9

Campione delle banche

Le 32 banche (società per azioni e popolari) partecipanti alla Rilevazione rappresentano il 62,8% del settore bancario italiano in termini di fondi intermediati⁶ (Figura 2).

Figura 2 - Rappresentatività delle banche partecipanti per fondi intermediati

In Appendice è riportata la rappresentatività delle banche partecipanti in termini di numero di sportelli e numero di dipendenti, con riferimento al perimetro nazionale (Figura 112).

⁶ 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.

Le 32 banche sono classificate secondo la dimensione operativa prendendo a riferimento i fondi intermediati medi presenti in matrice di vigilanza. Secondo questo criterio⁷ esse sono suddivise nelle classi: Maggiori (8), Grandi (6), Medie (7), Piccole A (5) e Piccole B (6) (Tabella 3). Rispetto alle edizioni precedenti, da quest'anno la classe "Particolare Operatività", dove confluivano banche con strutture organizzative e operative molto diversificate, non è più presente e le relative banche sono classificate sulla base del parametro dimensionale.

Tabella 3 - Classificazione delle banche

		Maggiore	Grande	Media	Piccola A	Piccola B
01005	Banca Nazionale del Lavoro	X				
01030	Banca Monte dei Paschi di Siena	X				
02008	UniCredit	X				
03032	Credito Emiliano		X			
03045	Banca Akros					X
03062	Banca Mediolanum		X			
03069	Intesa Sanpaolo	X				
03075	Banca Generali			X		
03102	Banca Aletti					X
03104	Deutsche Bank		X			
03239	Intesa Sanpaolo Private Banking			X		
03268	Banca Sella			X		
03296	Banca Fideuram		X			
03311	Banca Sella Holding				X	
03332	Banca Passadore & C.				X	
03385	isybank					X
03395	illimity Bank				X	
03440	Banco di Desio e della Brianza			X		
03442	Banca Wise Dialog Bank - Widiba					X
03493	Cassa Centrale Raiffeisen dell'Alto Adige					X
03599	Cassa Centrale Banca – Credito Coop. Italiano			X		
05034	Banco BPM	X				
05036	Banca Agricola Popolare di Sicilia				X	
05262	Banca Popolare Pugliese					X
05387	BPER Banca	X				
05696	Banca Popolare di Sondrio		X			
05856	Banca Popolare dell'Alto Adige			X		
06085	Cassa di Risparmio di Asti			X		
06230	Crédit Agricole Italia	X				
06270	La Cassa di Ravenna				X	
08000	ICCREA Banca – Istituto Centrale del Credito Coop.		X			
10631	Mediobanca – Banca di Credito Finanziario	X				
Tot.		8	6	7	5	6

⁷ Le classi dimensionali delle banche sono definite sulla base dei fondi intermediati (f.i.) come segue:

- ✓ Maggiori f.i. per oltre 90 miliardi di euro;
- ✓ Grandi f.i. compresi tra 30 e 90 miliardi di euro;
- ✓ Medie f.i. compresi tra 12 e 30 miliardi di euro;
- ✓ Piccole A f.i. compresi tra 5 e 12 miliardi di euro;
- ✓ Piccole B f.i. compresi tra 1 e 5 miliardi di euro.

Note metodologiche

L'indagine è basata sul questionario per l'esercizio 2024 pubblicato sul sito Internet della CIPA⁸, 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 CIPA².

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 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.

Nelle analisi relative alle aree tematiche, svolte per diverse variabili economiche (TCO, investimenti, cash out), per una rappresentazione efficace dei fenomeni, sono di norma inclusi i rispondenti che forniscono una ripartizione della variabile sufficientemente dettagliata tra le varie aree ed esclusi coloro che attribuiscono oltre il 30% del totale di quella variabile alla colonna E2 ("Costi IT non classificabili" delle tabelle 2.1 e 4.1 del questionario).

Il calcolo degli indicatori economici, riferiti alle principali grandezze economiche di gruppo o banca segnalate nel questionario o ricavate 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 associate a uno stesso item, viene riportata l'indicazione "risposte multiple".

Nel caso di analisi riguardanti un campione troppo esiguo di banche o gruppi, che potrebbe consentire di risalire dai dati aggregati 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 23").

I valori numerici presenti su alcuni grafici possono risentire dell'arrotondamento decimale. In tali casi, la somma dei valori rappresentati potrebbe non risultare pari al 100%.

Ai gruppi e alle banche partecipanti vengono forniti dei "flussi di ritorno", anche personalizzati, che consentono a ogni istituto di valutare il proprio posizionamento in relazione a molteplici grandezze e indicatori, rispetto sia all'intero campione sia al proprio peer group.

Rilevazione dei costi IT

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

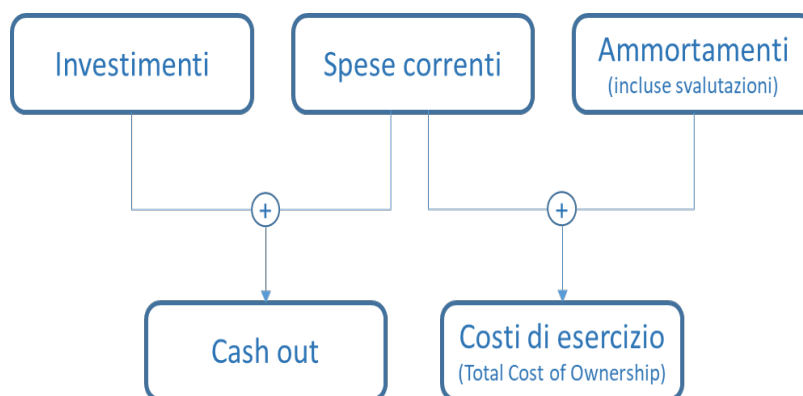
- ✓ il totale dei costi di esercizio (total cost of ownership - TCO), al lordo e al netto di eventuali ricavi IT;

⁸ www.cipa.it/rilevazioni/economiche/2024/QUEST_A_2024.pdf

- ✓ il cash out;
- ✓ le spese correnti;
- ✓ gli investimenti;
- ✓ gli ammortamenti.

Laddove non diversamente specificato, nel presente rapporto l'uso del termine TCO è da intendersi 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, descritte di seguito: "fattore produttivo" (per riga) e "area tematica" (per colonna).

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;
- ✓ **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. Sono inclusi 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

Il presente paragrafo analizza l'andamento complessivo dei costi IT con un focus sui costi di integrazione⁹. Le grandezze economiche IT complessivamente segnalate per l'esercizio 2024 dai 23 gruppi partecipanti alla Rilevazione sono:

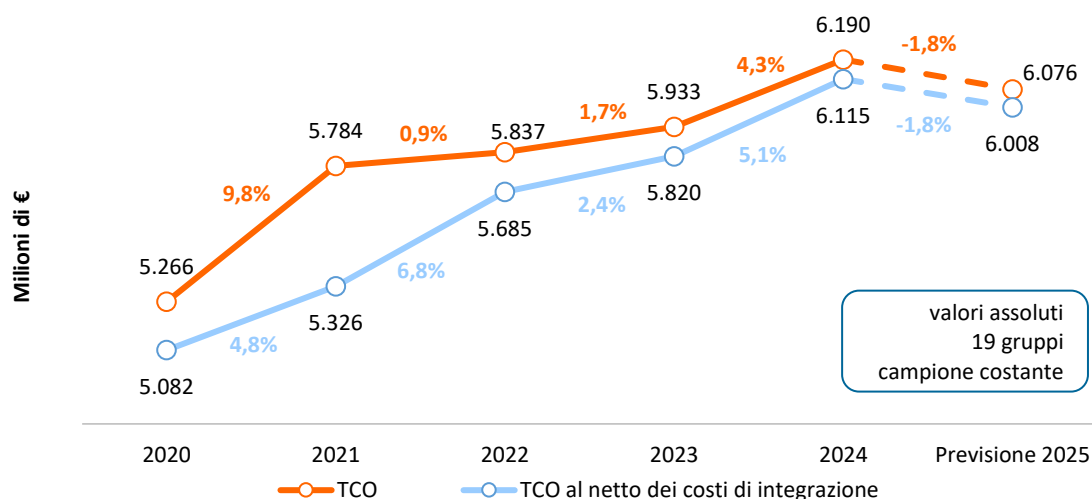
- ✓ **TCO lordo** (spese correnti più ammortamenti): 6.334 milioni di euro;
- ✓ **Cash out** (spese correnti più investimenti): 6.618 milioni di euro;
- ✓ **Spese correnti**: 4.478 milioni di euro;
- ✓ **Investimenti**: 2.140 milioni di euro;
- ✓ **Ammortamenti**: 1.857 milioni di euro.

1.1 Total cost of ownership (TCO)

1.1.1 Andamenti complessivi e variazioni individuali

La Figura 3 mostra l'andamento del TCO, complessivo e al netto dei costi di integrazione, con riferimento a un campione costante di 19 gruppi bancari¹⁰, per i quali si registra, nell'esercizio 2024, un incremento rispetto all'esercizio precedente del TCO complessivo pari al 4,3%, per un totale di 6.190 milioni di euro. Al netto dei costi di integrazione, il TCO si attesta a 6.115 milioni di euro, con una crescita del 5,1%. Per il 2025 è previsto un decremento, sempre a campione costante, dell'1,8%.

Figura 3 - TCO: andamento 2020-2024 e previsione



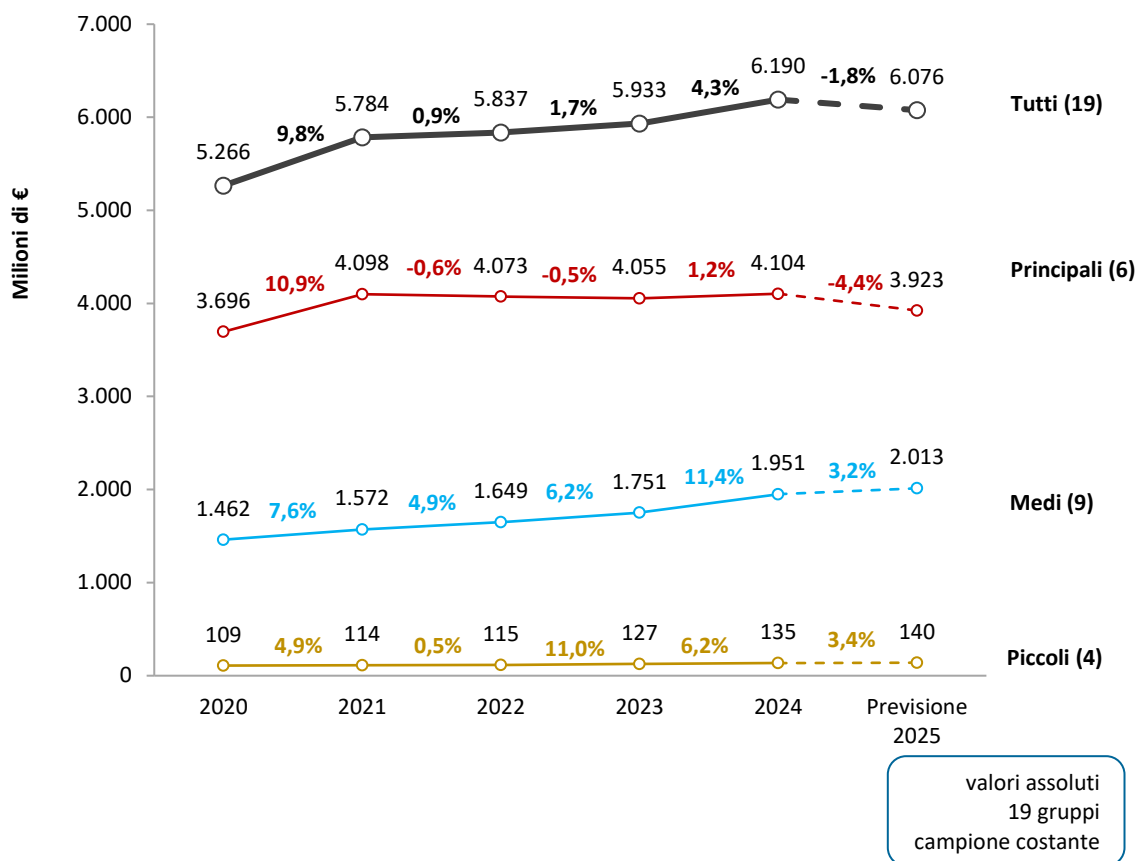
⁹ Costi IT sostenuti per esigenze di integrazione/ristrutturazione dei sistemi informativi aziendali connesse con operazioni di integrazione con altre entità (fusioni, acquisizioni, acquisizione di rami d'azienda e/o di sportelli).

¹⁰ Gruppi che hanno fornito il TCO per tutti gli anni dal 2020 al 2024.

In Appendice, la Figura 113 confronta il TCO complessivo dell'esercizio 2024 rilevato a consuntivo (linea continua) alla corrispondente previsione fatta l'anno precedente (linea tratteggiata), a campione costante.

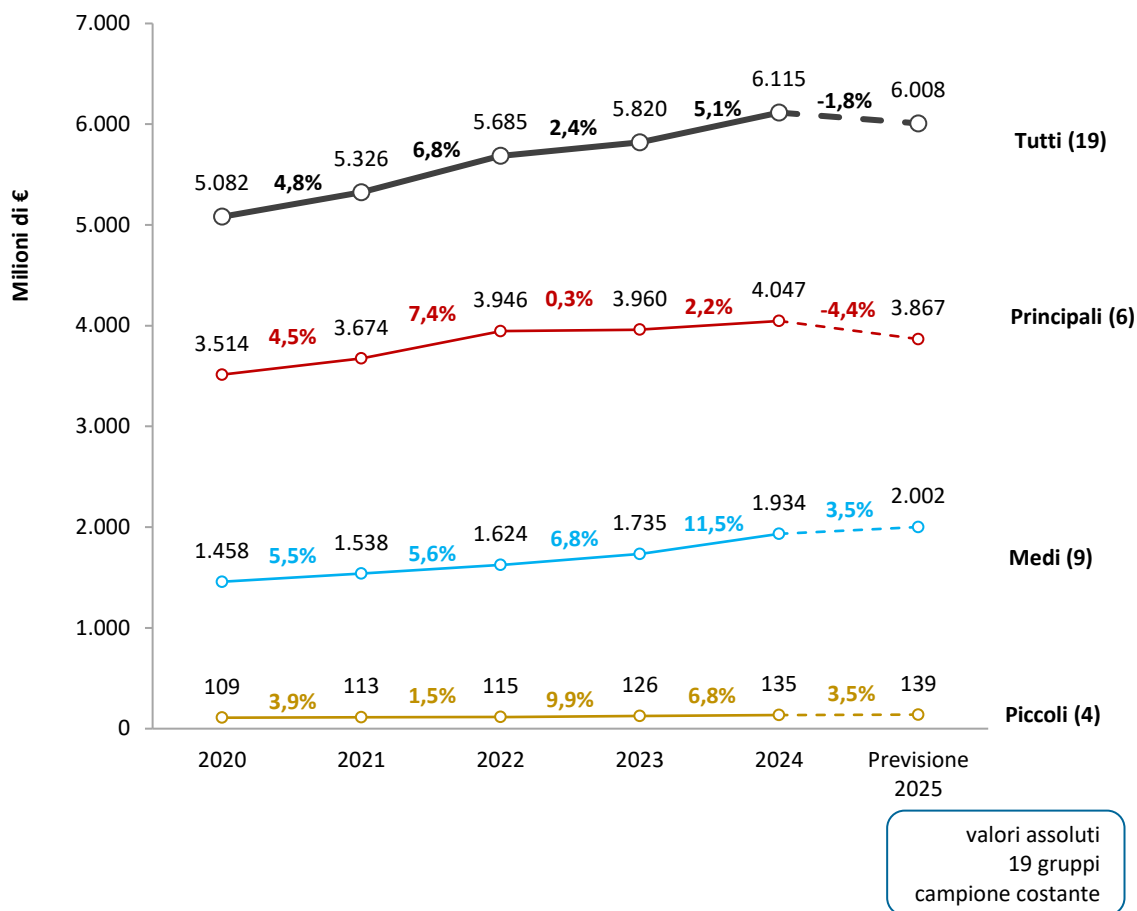
Dall'andamento a campione costante del TCO per classe dimensionale riportato in Figura 4 si evidenzia per i gruppi Principali, che assorbono circa i due terzi dei costi totali, una minore crescita percentuale negli ultimi anni (1,2% nell'esercizio 2024 dopo due anni di variazione negativa) rispetto ai gruppi Medi e Piccoli (rispettivamente 11,4% e 6,2% nell'esercizio 2024).

Figura 4 - TCO per classe dimensionale: andamento 2020-2024 e previsione



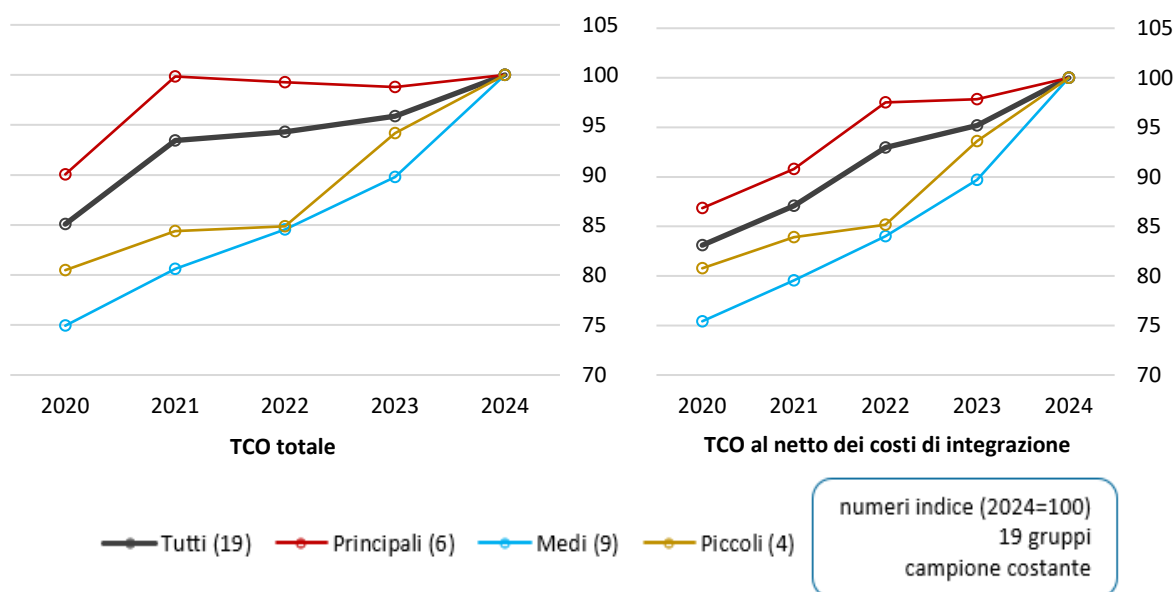
L'analoga analisi, svolta al netto dei costi di integrazione, è mostrata in Figura 5.

Figura 5 - TCO al netto dei costi di integrazione, per classe dimensionale: andamento 2020-2024 e previsione



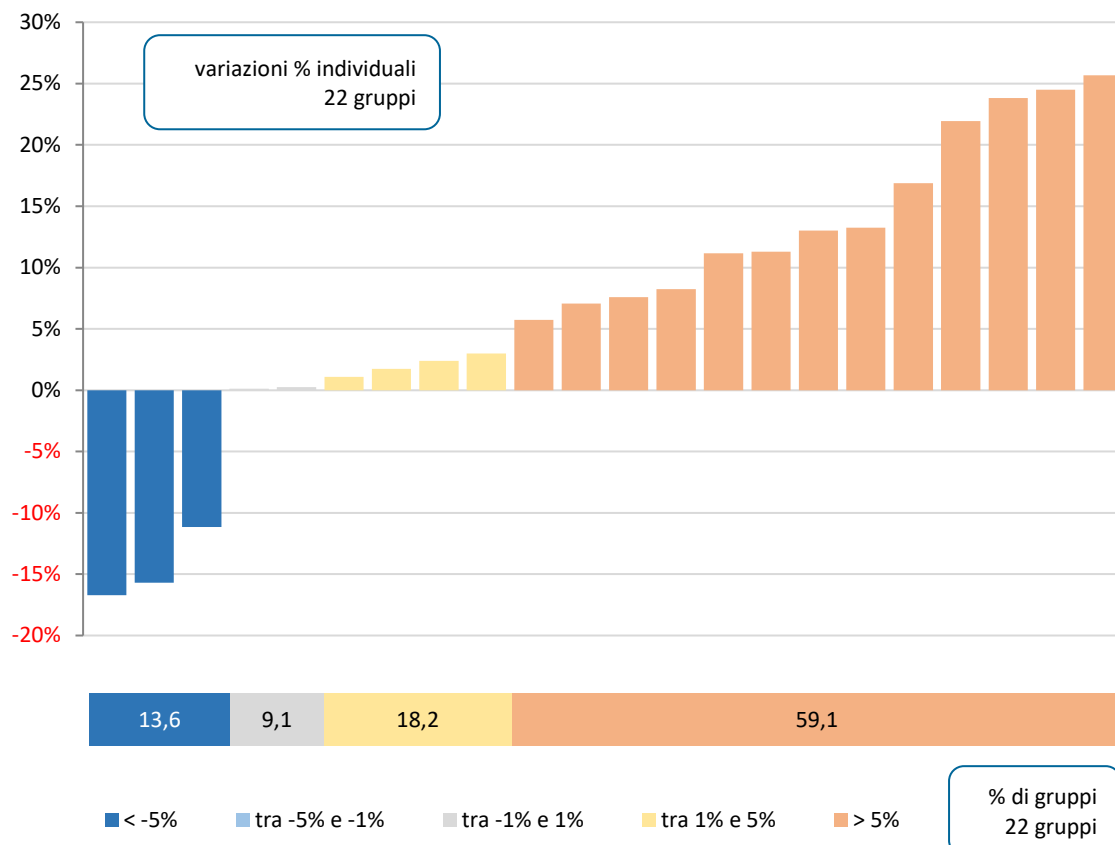
La Figura 6 fornisce un'altra vista dell'andamento del TCO per classe dimensionale, utilizzando i numeri indice per lo stesso campione costante e medesimo periodo di osservazione. L'anno preso a riferimento è il 2024, in cui il TCO totale di ciascuna classe è fatto corrispondere al valore 100. I valori degli anni precedenti sono ottenuti come rapporto percentuale tra il relativo TCO e quello dell'anno di riferimento per la stessa classe. Si può notare la costante crescita dei costi per le classi Medi e Piccoli, pur con intensità differenti. Per i gruppi Principali, il picco del 2021 è attribuibile ai costi di integrazione.

Figura 6 - TCO per classe dimensionale: numeri indice 2020-2024



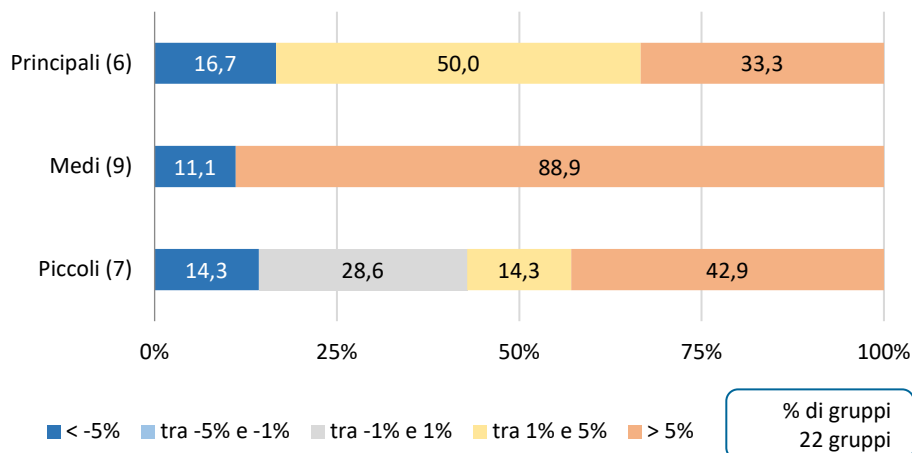
Con riferimento ai 22 gruppi bancari partecipanti alla Rilevazione in entrambi gli esercizi 2023 e 2024, le variazioni percentuali del TCO 2024 rispetto al TCO 2023 si collocano all'interno di un range che va dal -16,7% al +25,7% e oltre i tre quarti dei gruppi registrano un aumento dei costi IT superiore all'1% (Figura 7).

Figura 7 - Variazione individuale del TCO 2024/2023



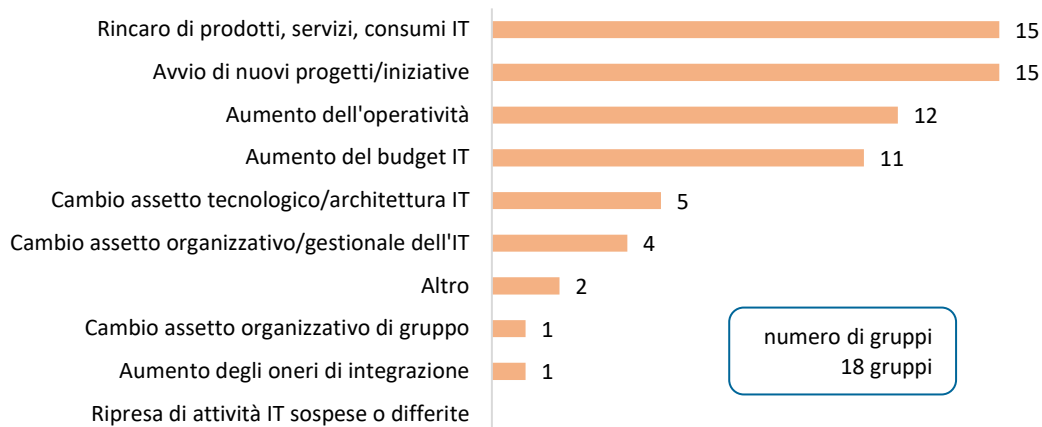
La Figura 8 analizza le fasce di variazione per classe dimensionale.

Figura 8 - Variazione individuale del TCO 2024/2023, per classe dimensionale



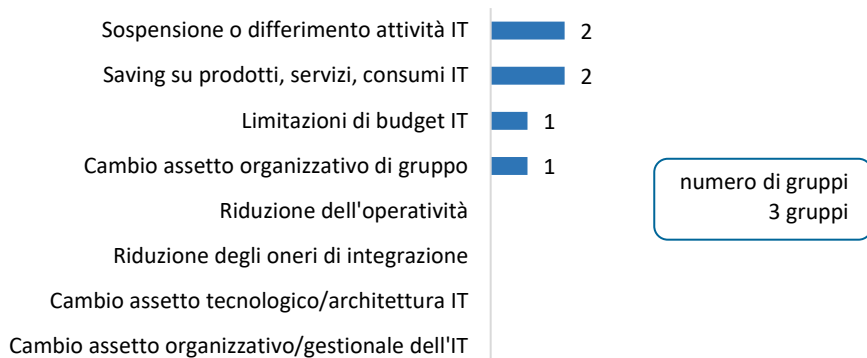
Segue un'analisi delle principali cause di aumento e di riduzione del TCO totale segnalate dai gruppi. L'aumento del TCO risulta prevalentemente connesso con l'avvio di nuove iniziative e con il rincaro di prodotti e servizi IT (15 gruppi su 18) (Figura 9).

Figura 9 - Cause di aumento del TCO



Tra le cause più rilevanti di riduzione dei costi IT totali figurano, per due gruppi su tre, la sospensione o differimento delle attività IT e il risparmio su prodotti, servizi e consumi IT (Figura 10).

Figura 10 - Cause di riduzione del TCO

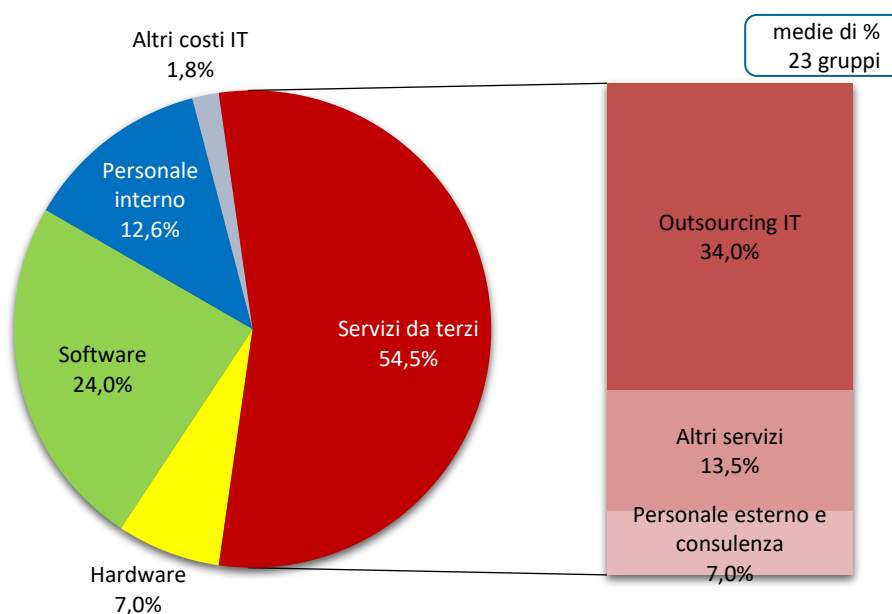


1.1.2 Fattori produttivi

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

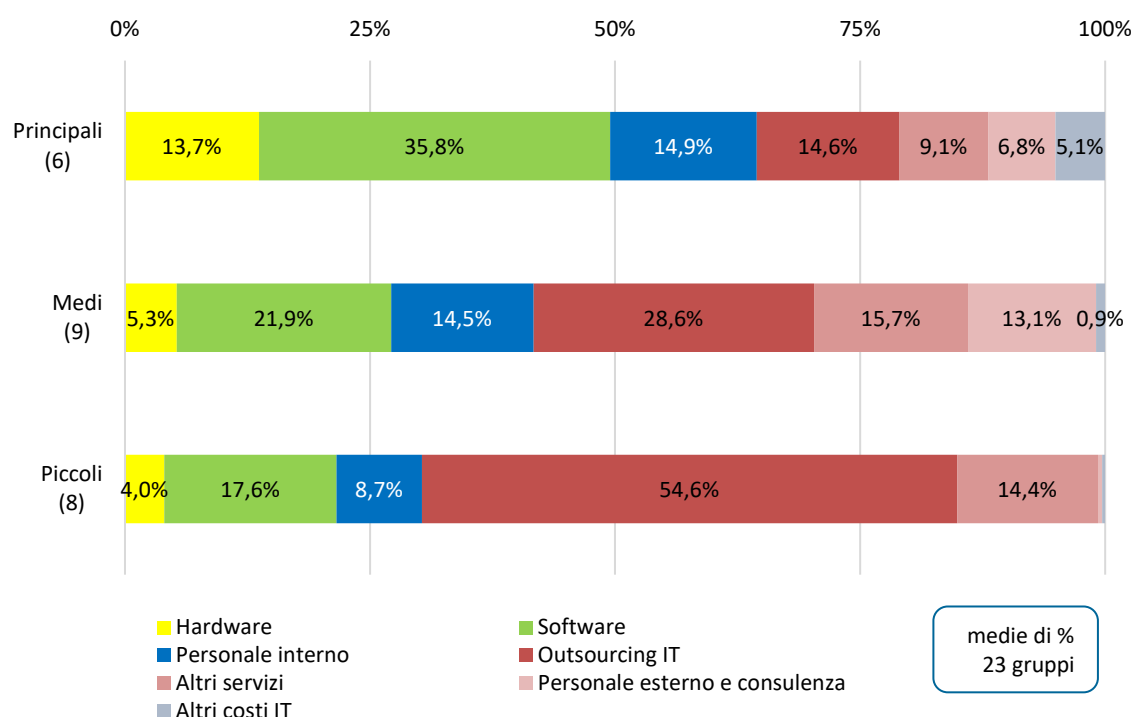
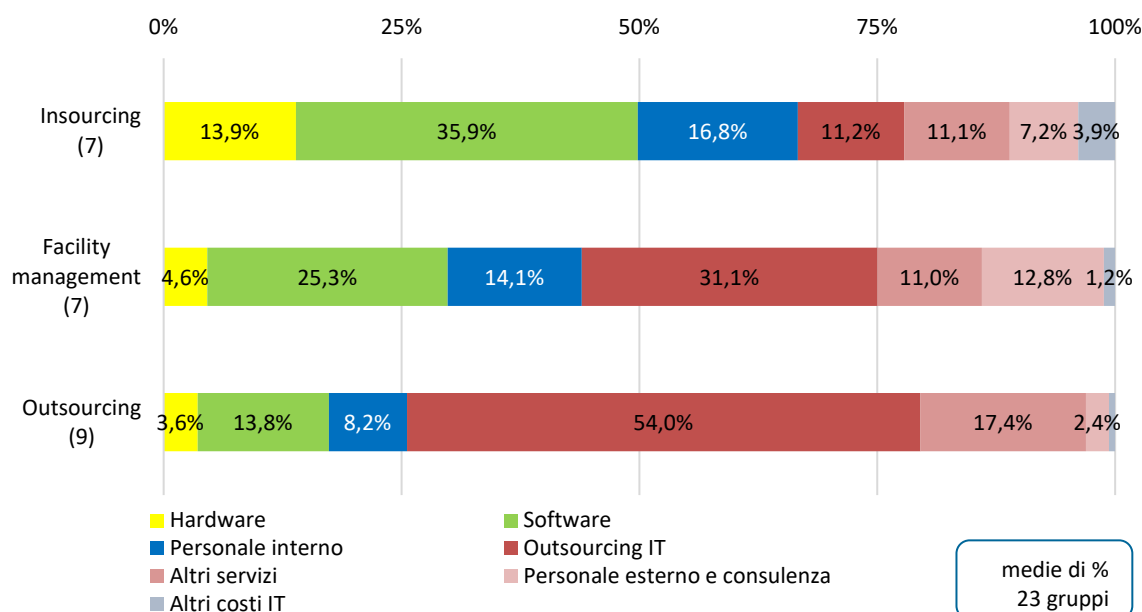
Il TCO dei 23 gruppi partecipanti, pari a 6.334 milioni di euro, ripartito per fattori produttivi in medie di percentuali, risulta per il 54,5% dedicato a Servizi ricevuti da terzi, suddivisi tra Outsourcing IT (34%), Personale esterno e consulenza (7%) e Altri servizi¹¹ (13,5%). Guardando ai costi IT sostenuti direttamente dai gruppi, il Software assorbe la quota preponderante, pari al 24% del TCO complessivo, il Personale interno il 12,6% e l'Hardware il 7% (Figura 11).

Figura 11 - TCO per fattori produttivi

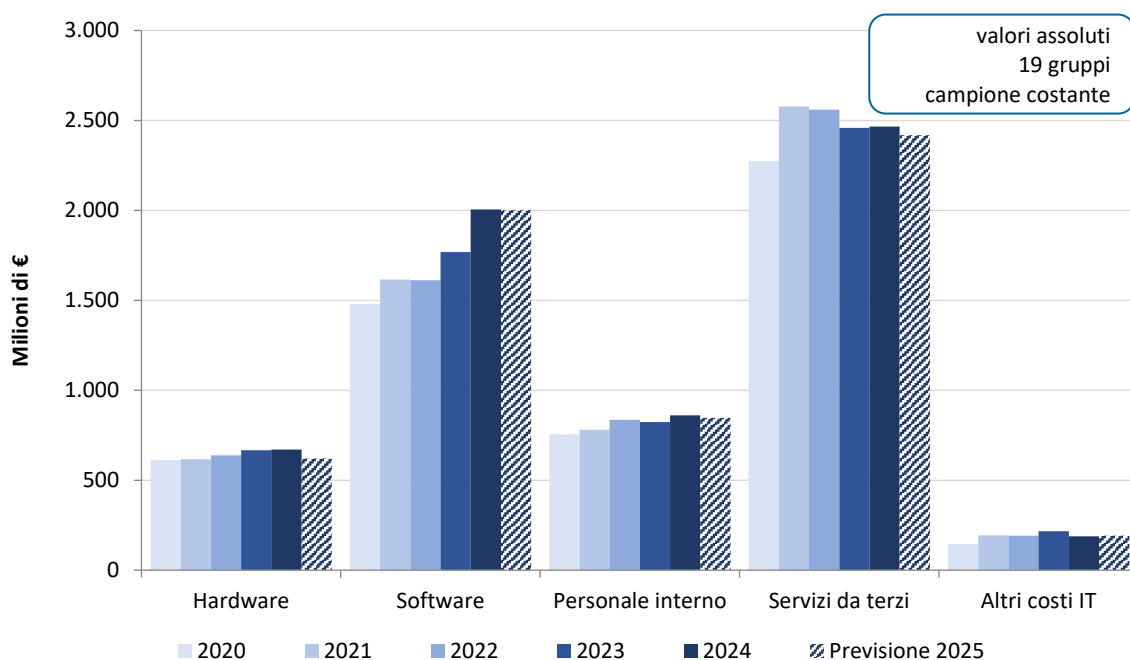


La ripartizione del TCO per classe dimensionale (Figura 12) mostra che la quota dei costi per Servizi da terzi (gradazioni di rosso), pari al 30,5% per i gruppi Principali, sale al 57,4% dei Medi fino a oltre il 69% per i gruppi Piccoli, andando a erodere progressivamente tutte le altre voci. Il fenomeno è spiegabile dalla maggior tendenza dei gruppi a ricorrere all'outsourcing al decrescere della dimensione. Risultati analoghi, analizzati dal punto di vista del modello di sourcing IT, sono mostrati in Figura 13.

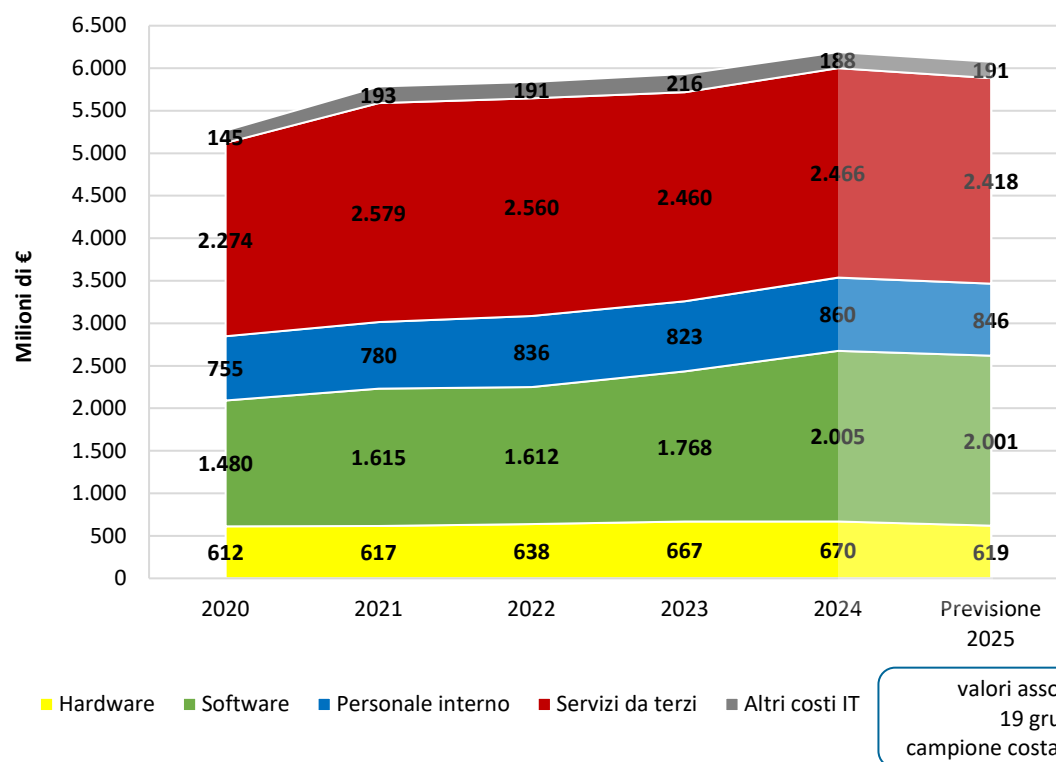
¹¹ La voce "Altri servizi" comprende canoni per servizi di rete, traffico di fonia, progetti chiavi in mano, servizi di help desk tecnologico esternalizzato, servizio di Disaster Recovery.

Figura 12 - TCO per fattori produttivi e classe dimensionale**Figura 13 - TCO per fattori produttivi e modello di sourcing**

La Figura 14 rappresenta, a consuntivo e in valori assoluti, l'evoluzione del TCO per fattori produttivi nel quinquennio 2020-2024 e in previsione per l'esercizio 2025, per un campione costante di 19 gruppi bancari. Nel Software si registra una crescita importante, passando da meno di 1,5 miliardi di euro nel 2020 a più di 2 miliardi di euro nel 2024, con un forte incremento nel 2023 e un balzo ancora più significativo nel 2024; prosegue, anche se in maniera molto lieve, l'incremento del TCO per l'Hardware. Le previsioni per il 2025 vedono per tutti i fattori produttivi un decremento o una sostanziale stabilità dei costi.

Figura 14 - TCO per fattori produttivi: andamento 2020-2024 e previsione - valori assoluti

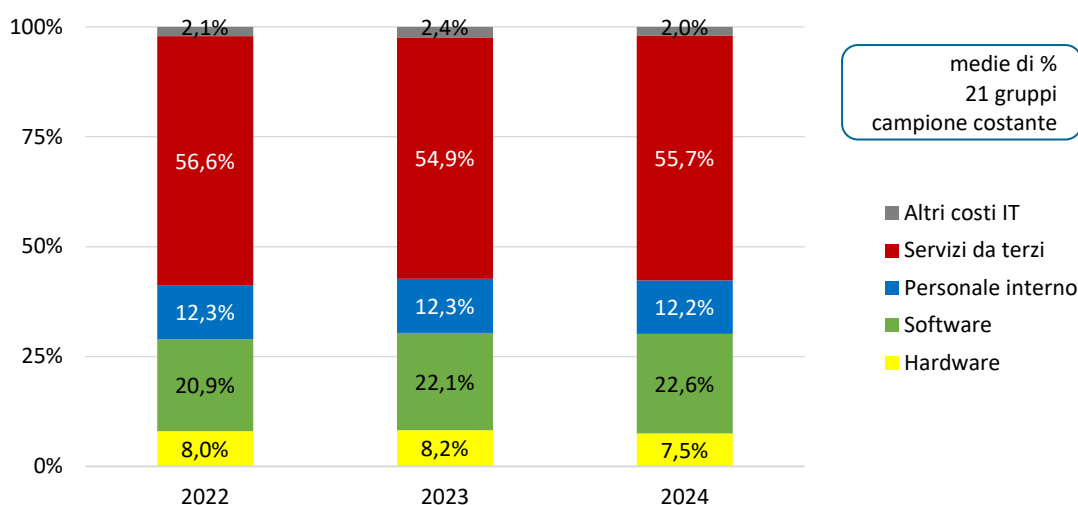
La Figura 15 mostra l'andamento del TCO in valore assoluto sul medesimo orizzonte temporale e con lo stesso campione di 19 gruppi, sovrapponendo i fattori produttivi in una vista cumulativa per ciascun esercizio analizzato.

Figura 15 - TCO per fattori produttivi: andamento 2020-2024 e previsione - valori assoluti (vista 2)

Una simile analisi, condotta in percentuale sul triennio 2022-2024, consente di evidenziare i fattori

produttivi il cui TCO acquisisce maggiore o minor rilievo per un campione costante di 21 gruppi (Figura 16).

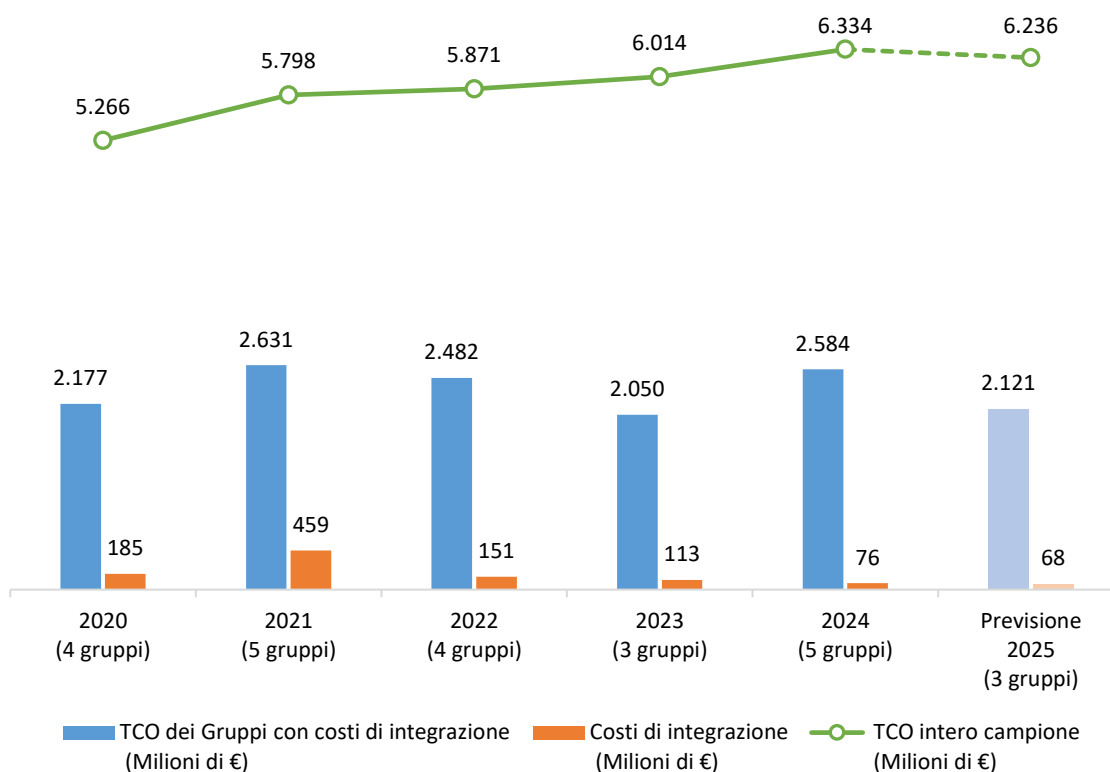
Figura 16 - TCO per fattori produttivi: andamento 2022-2024 - valori %



1.1.3 Costi di integrazione

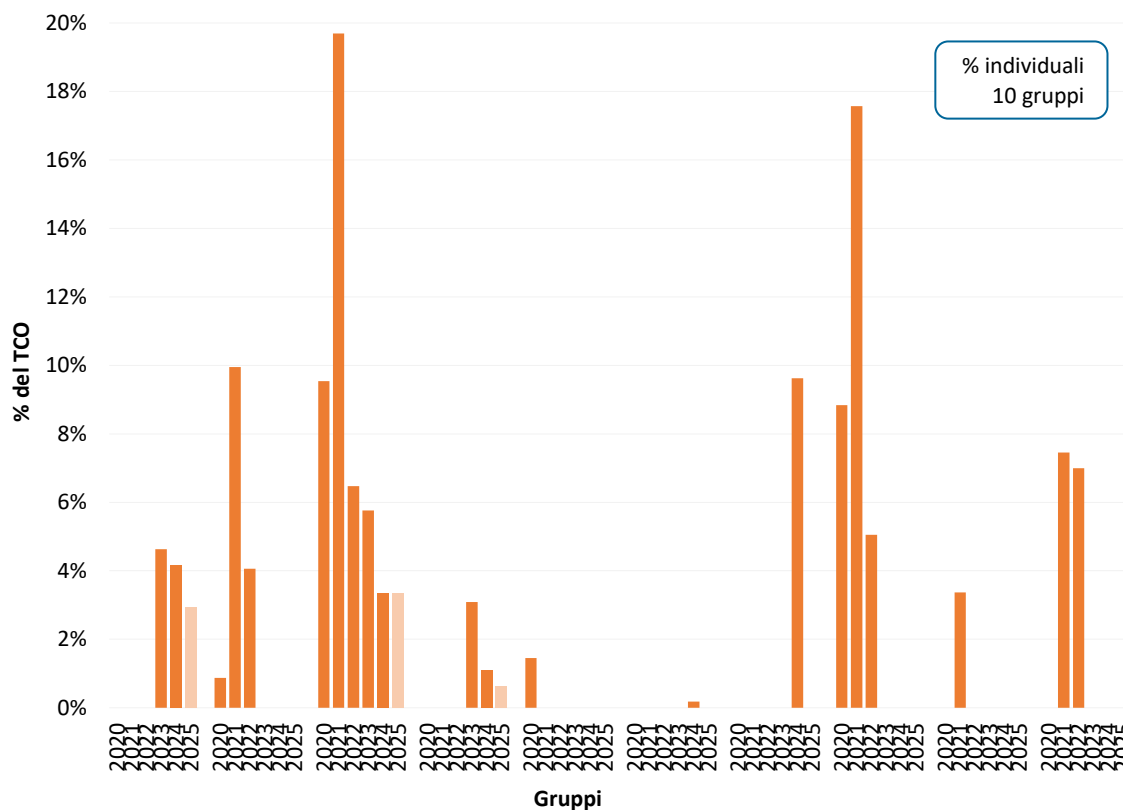
Il grafico di Figura 17 mostra, su un orizzonte temporale di cinque anni, il consuntivo dei costi di integrazione⁹ (barra arancione) per quei gruppi bancari che li hanno dichiarati, unitamente al TCO complessivo di tali gruppi (barra blu); nelle ascisse è riportato, per ciascun anno, il numero di gruppi che ha dichiarato di aver sostenuto costi IT di integrazione. 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 anche i valori previsionali per l'esercizio 2025.

Figura 17 - Costi di integrazione complessivi: andamento 2020-2024 e previsione



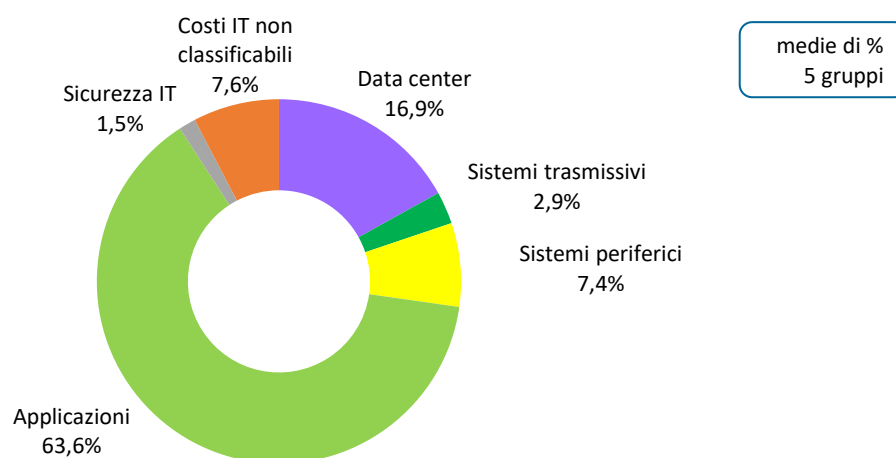
Con riferimento al medesimo intervallo temporale, la Figura 18 riporta, in termini percentuali rispetto al TCO individuale, l'andamento dei costi di integrazione per i dieci gruppi che nel periodo in esame hanno segnalato almeno una volta questa tipologia di costi.

Figura 18 - Costi di integrazione individuali: andamento 2020-2024 e previsione



Disaggregando i costi di integrazione dell'esercizio 2024 per aree tematiche ed esprimendoli in medie di percentuali, si osserva che i cinque gruppi che li hanno sostenuti hanno destinato la maggior quota all'area Applicazioni (63,6%) (Figura 19).

Figura 19 - Costi di integrazione per aree tematiche

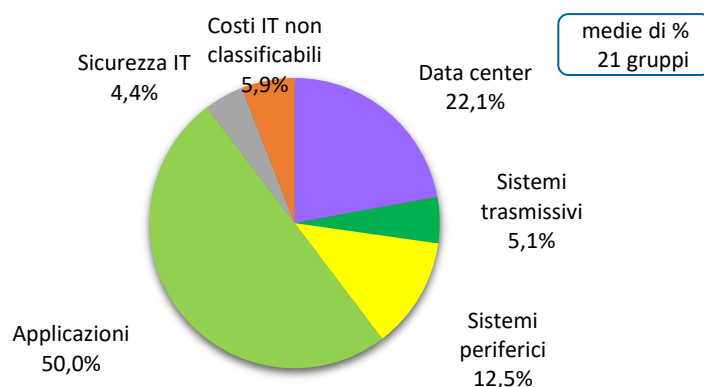


1.2 TCO e cash out IT

1.2.1 Aree tematiche

Questo paragrafo analizza il TCO e il cash out IT (spese correnti più investimenti) dal punto di vista delle aree tematiche. Tali analisi riguardano i costi sostenuti dai gruppi sia direttamente che nei confronti di terzi e vengono elaborate con riferimento a un campione di 21 gruppi¹². Come si evince dalla Figura 20, le aree Applicazioni e Data center assorbono le maggiori quote di costi IT, rispettivamente il 50% e il 22,1% del TCO. I costi per la Sicurezza IT si attestano al 4,4%, valore che potrebbe essere sottorappresentato a causa della difficoltà di isolare questa tipologia di costo.

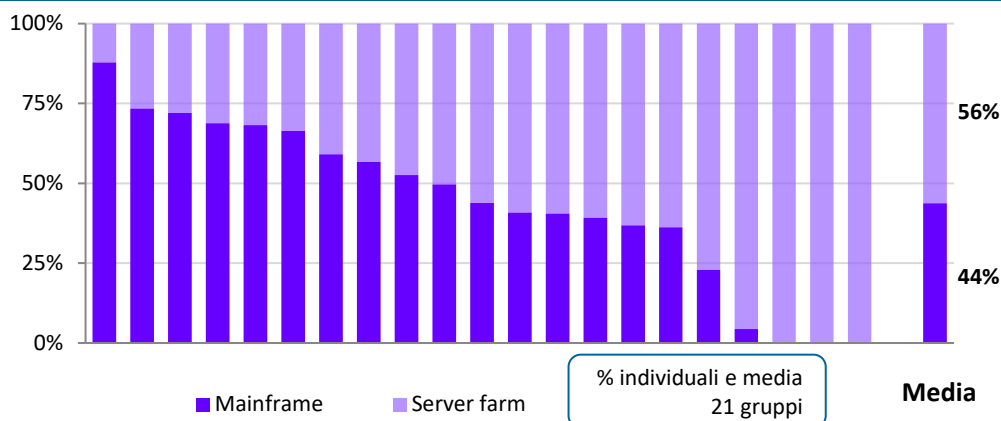
Figura 20 - TCO per aree tematiche



In Appendice sono riportati i risultati delle analisi per classe dimensionale (Figura 114) e per modello di sourcing IT (Figura 115).

La Figura 21 si focalizza sul TCO del Data center mostrando, per ciascun gruppo, la suddivisione percentuale tra la quota per il Mainframe e quella per la Server farm. Si osserva una situazione del tutto eterogenea, con 18 gruppi che sostengono costi per entrambe le tipologie di sistemi e tre che dichiarano soltanto costi per la Server farm. In media di percentuali, la maggior quota di costi per il Data center è dedicata alla Server farm (56%).

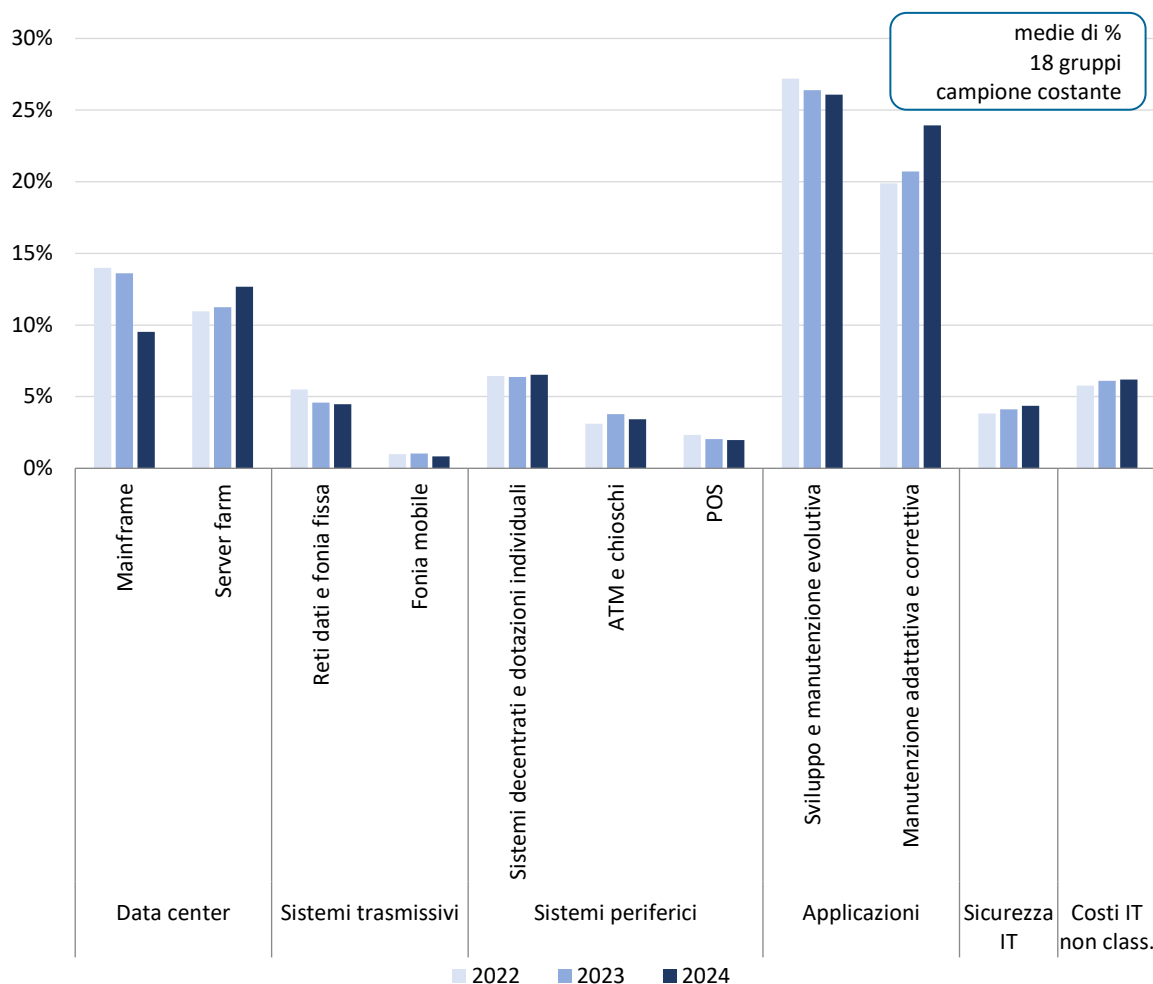
Figura 21 - TCO del Data center: ripartizione individuale tra Mainframe e Server farm



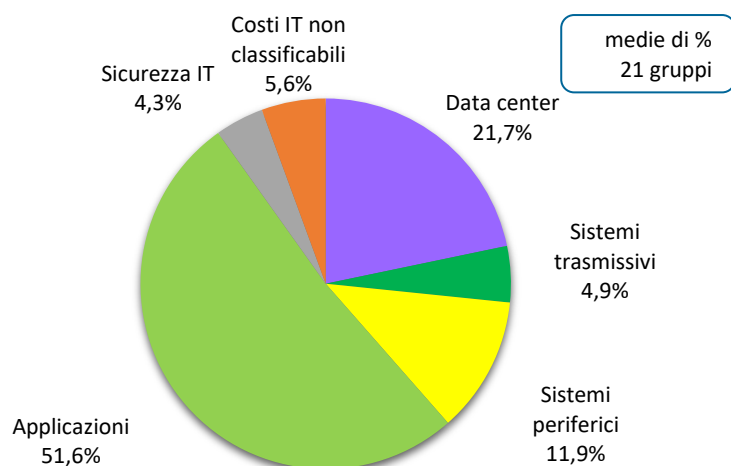
¹² Per una significativa rappresentazione dei fenomeni, dalle analisi per aree tematiche in medie di percentuali vengono esclusi i gruppi - solitamente in Outsourcing - che hanno attribuito alla voce "Costi IT non classificabili" più del 30% del TCO totale.

La Figura 22 mostra l'andamento del TCO per aree tematiche in medie di percentuali su un campione costante di 18 gruppi che hanno ripartito i costi con sufficiente granularità nel periodo 2022-2024. In particolare, nell'esercizio 2024 si possono notare variazioni cospicue per Manutenzione adattativa e correttiva e per Server farm, con trend in aumento, e per Mainframe, con trend in diminuzione.

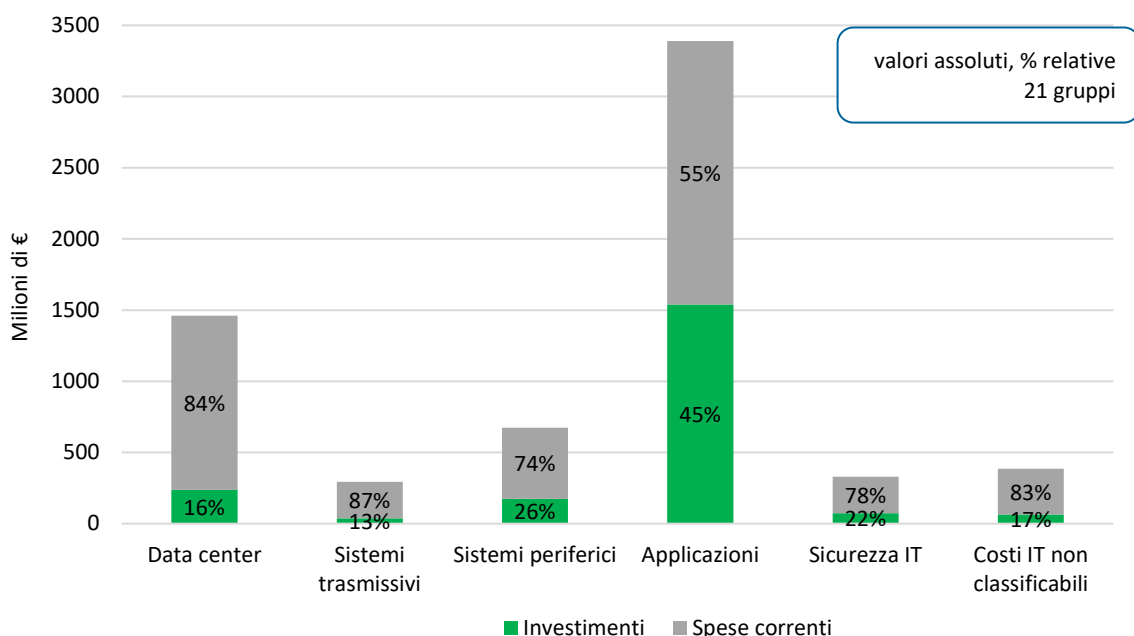
Figura 22 - TCO per aree tematiche: andamento 2022-2024



Il cash out IT per aree tematiche, espresso in medie di percentuali sui 21 gruppi che lo ripartiscono in modo sufficientemente dettagliato (Figura 23), presenta una suddivisione molto simile a quella del TCO.

Figura 23 - Cash out IT per aree tematiche

La Figura 24 mostra la ripartizione in valore assoluto del cash out IT tra le aree tematiche - per i 21 gruppi che lo hanno fornito con sufficiente granularità - unitamente alla sua suddivisione, all'interno di ogni area, tra investimenti e spese correnti, ovvero le due grandezze che lo costituiscono. Tale suddivisione può essere confrontata con quella complessiva riguardante l'intero cash out IT dei 23 gruppi, le cui quote di spese correnti e investimenti sono rispettivamente del 67,7% e 32,3%.

Figura 24 - Cash out IT per aree tematiche: spese correnti vs. investimenti

In Appendice, da Tabella 16 a Tabella 23, è riportata la ripartizione tra aree tematiche e fattori produttivi delle grandezze economiche sopra trattate, relativamente ai 21 gruppi che ripartiscono il TCO con sufficiente dettaglio. Tutti i valori sono espressi in medie di percentuali, anche con riferimento ai diversi modelli di sourcing IT e classi dimensionali.

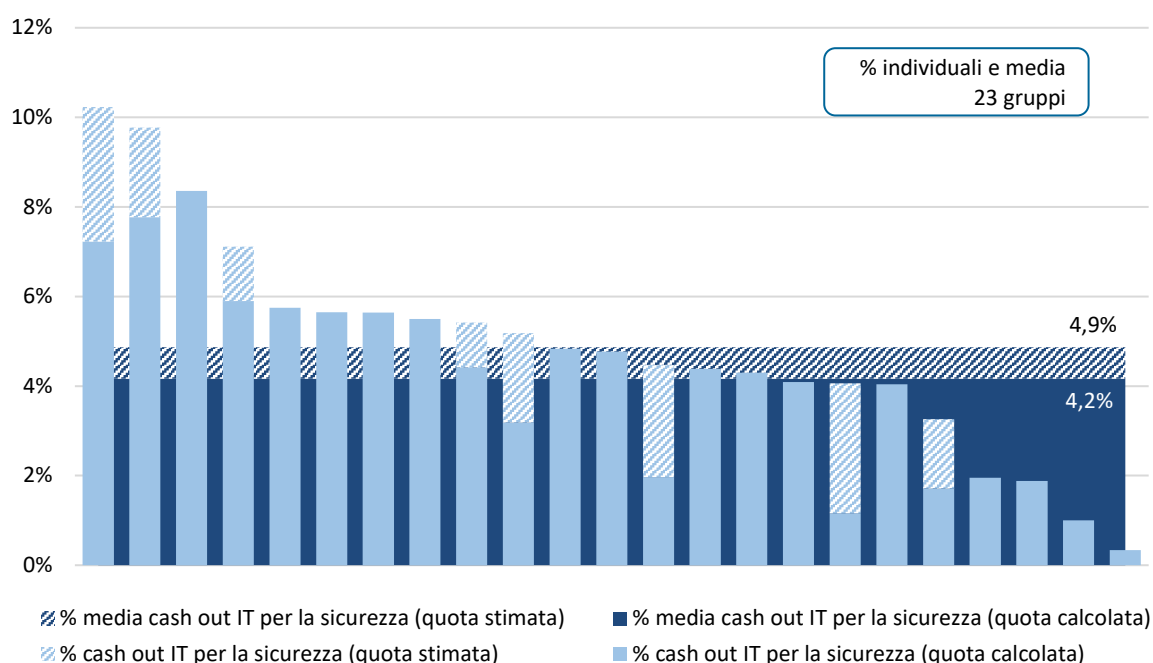
1.2.2 Sicurezza IT

Le variabili economiche relative alla Sicurezza IT¹³ sono rilevate e rappresentate separatamente dalle aree tematiche, pertanto le quote attribuite alle varie aree 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.

La Figura 25 riporta le percentuali individuali del cash out dedicato alla Sicurezza IT, valori che variano tra lo 0,3% e l'8,4% e che, mediamente, sono pari al 4,2%. Otto gruppi hanno integrato il valore fornito con una stima percentuale relativa a spese per la Sicurezza IT non rilevabili in maniera analitica (le quote stimate sono rappresentate nel grafico dalle aree tratteggiate). Comprendendo i valori stimati, la media sale al 4,9%.

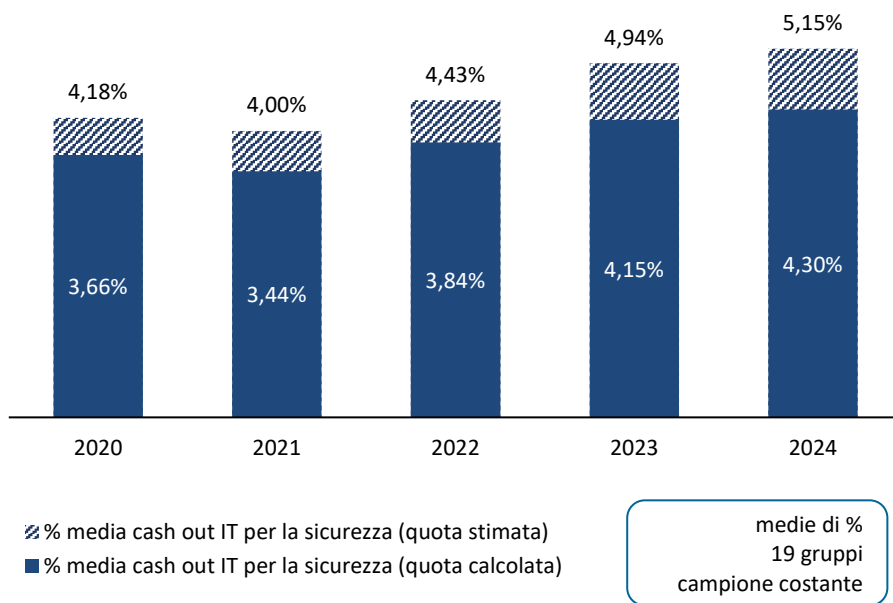
In valore assoluto, il cash out che i 23 gruppi hanno complessivamente destinato alla Sicurezza IT nell'esercizio 2024 ammonta a 365,7 milioni di euro, incluse le componenti stimate.

Figura 25 - Cash out individuale per la Sicurezza IT

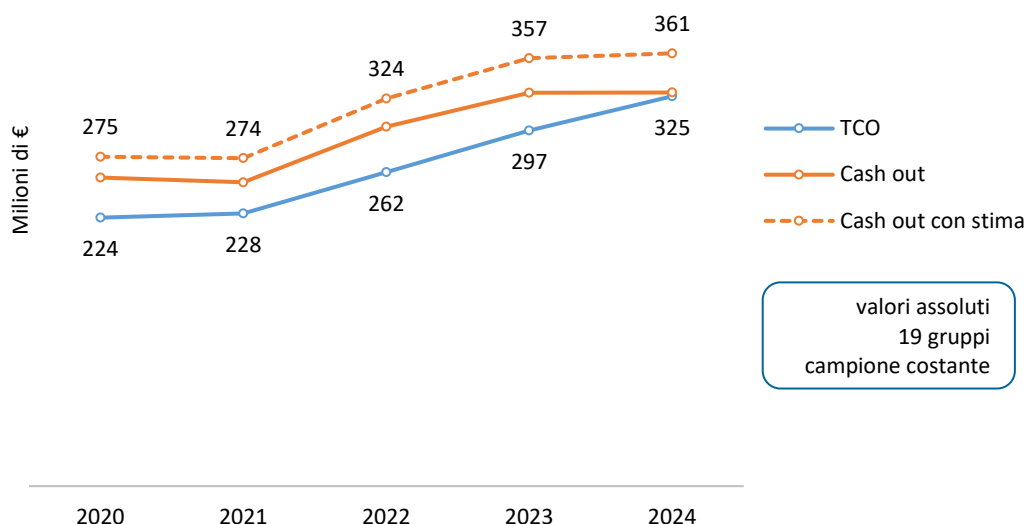


La Figura 26 mostra l'andamento del cash out per la Sicurezza IT, in medie di percentuali sul cash out IT totale, nel quinquennio 2020-2024 a campione costante (19 gruppi), documentando un impegno economico sempre crescente a partire dal 2021.

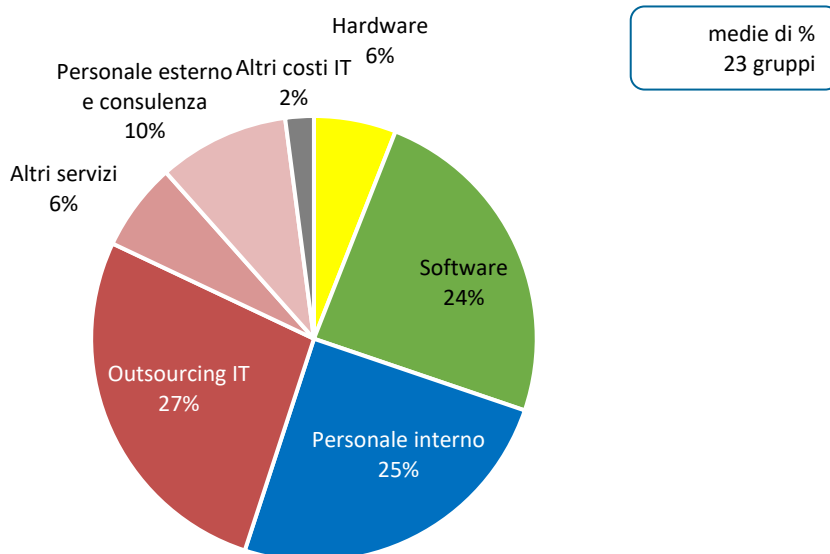
¹³ L'elenco delle voci di costo ricomprese nella Sicurezza IT è riportato nel paragrafo "Fattori produttivi e aree tematiche" del Capitolo "Campione e note metodologiche".

Figura 26 - Cash out per la Sicurezza IT: andamento 2020-2024

La Figura 27 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. Si evidenzia una tendenza generale in aumento per entrambe le curve, con il cash out posto stabilmente al di sopra del TCO.

Figura 27 - TCO e cash out per la Sicurezza IT: andamento 2020-2024

La Figura 28 analizza il TCO per la Sicurezza IT ripartito tra i fattori produttivi. Si osserva che tali costi sono prevalentemente destinati a Servizi da terzi (spicchi con gradazioni di rosso, 43%), seguiti da Personale interno (25%), Software (24%) e Hardware (6%).

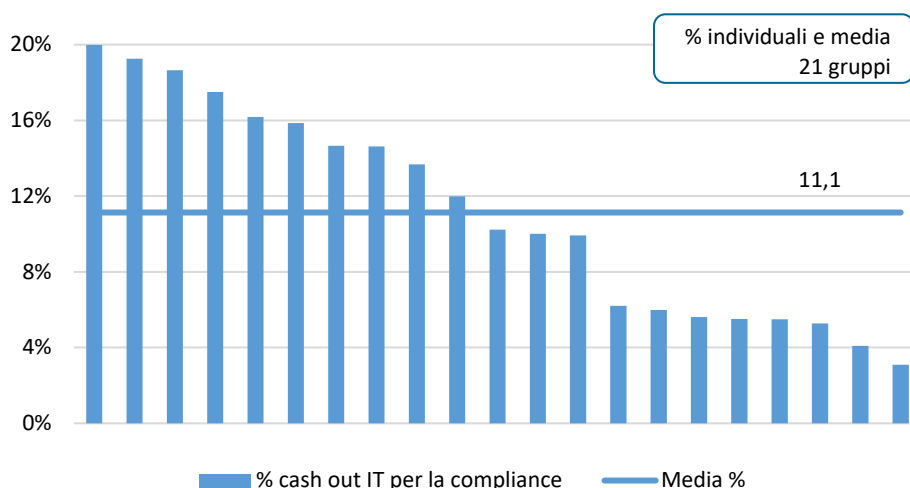
Figura 28 - TCO per la Sicurezza IT, per fattori produttivi

1.3 Cash out IT

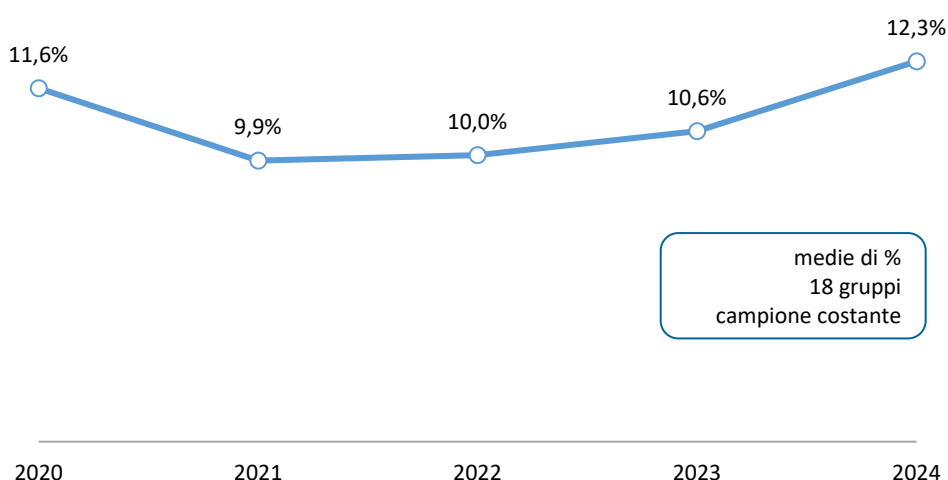
1.3.1 Compliance

Questo paragrafo rileva la spesa sostenuta nel 2024 per la compliance, ossia per gli interventi IT effettuati per soddisfare i requisiti della normativa nazionale ed europea, nonché di principi e standard internazionali di riferimento, che impongono interventi obbligatori per il gruppo bancario (esclusi gli interventi rivenienti da normative o policy interne e i costi ricorrenti per interventi di compliance realizzati in anni precedenti). In valore assoluto, il cash out IT complessivamente destinato a interventi di compliance dai 21 gruppi rispondenti ammonta a 780,9 milioni di euro.

La Figura 29 riporta le percentuali individuali di cash out IT dedicate da ognuno dei gruppi a interventi di compliance, che vanno dal 3,1% al 20%, con valor medio pari all'11,1%. 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 29 - Cash out IT individuale per la compliance

La Figura 30 mostra l'andamento della percentuale media di cash out IT per la compliance nel periodo 2020-2024 su un campione costante di 18 gruppi, in costante crescita negli ultimi anni.

Figura 30 - Cash out IT per la compliance: andamento 2020-2024

Tornando al campione dei 21 gruppi, gli ambiti che mediamente hanno richiesto il maggiore impegno economico per gli adeguamenti alla normativa sono, anche nel 2024, quello della vigilanza Banca d'Italia/BCE/EBA/ESMA (2,78% del cash out IT totale), della normativa sui mercati finanziari (1,15%) e sui servizi di pagamento (1,04%), ai quali si aggiunge quello di resilienza operativa digitale (1,2%); gli altri ambiti si attestano tutti su valori inferiori all'1% (Figura 31).

Figura 31 - Cash out IT per la compliance: media per ambito

In Appendice, la Figura 121 mostra nel dettaglio, per ciascun ambito, la distribuzione della quota del cash out IT destinata alla compliance.

La Tabella 4 riporta gli ambiti della figura precedente con i valori medi percentuali dei gruppi suddivisi in classi dimensionali.

Tabella 4 - Cash out IT per la compliance: ripartizione per ambito e classe dimensionale

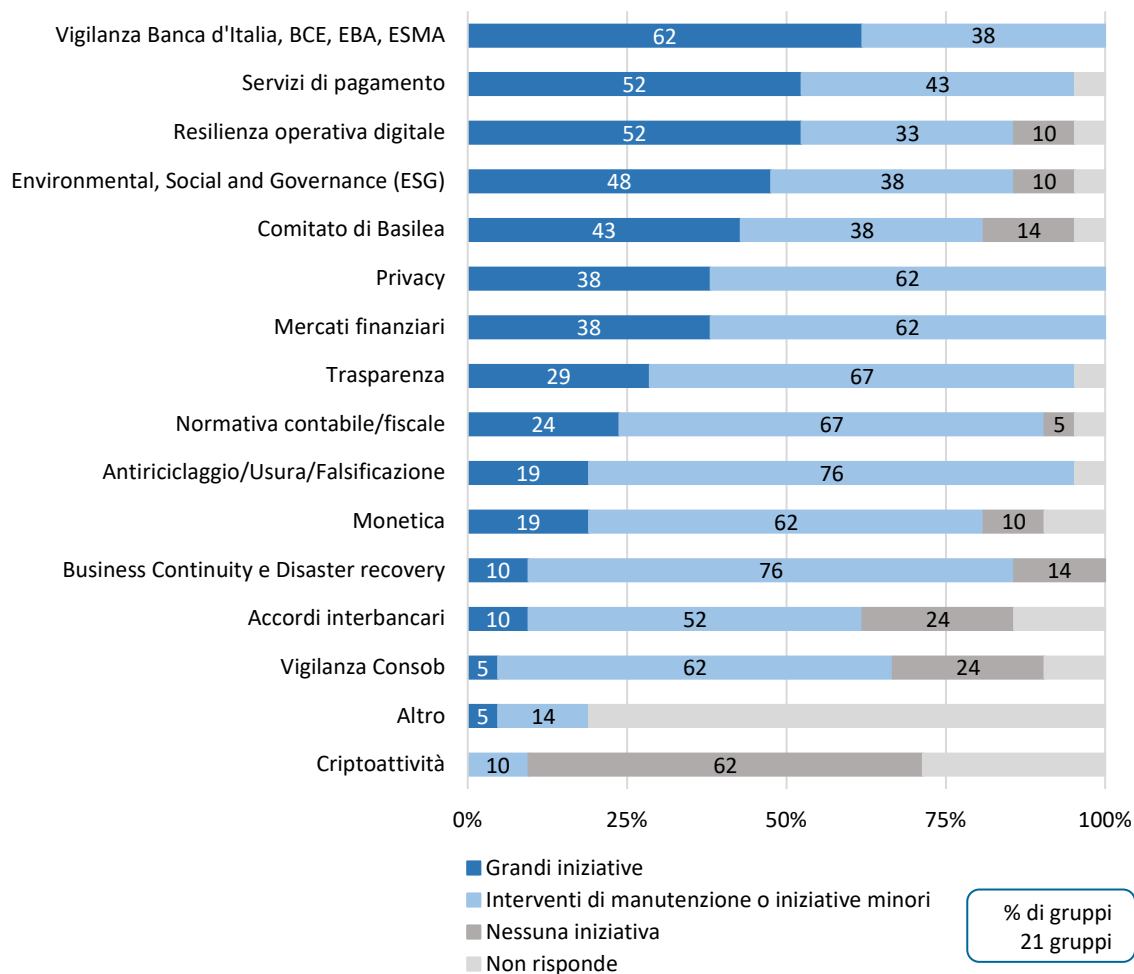
Ambito	Principali(5)	Medi(9)	Piccoli(7)
Vigilanza Banca d'Italia, BCE, EBA, ESMA	3,95	2,55	2,24
Resilienza operativa digitale	0,95	1,50	0,99
Mercati finanziari	1,78	1,03	0,86
Servizi di pagamento	0,96	0,76	1,47
Comitato di Basilea	1,85	0,45	0,27
Antiriciclaggio/Usura/Falsificazione	0,94	0,86	0,38
Trasparenza	0,22	0,95	0,46
Environmental, Social and Governance (ESG)	0,46	0,77	0,29
Normativa contabile/fiscale	0,58	0,64	0,20
Altro	0,11	0,75	0,00
Business Continuity e Disaster recovery	0,19	0,39	0,40
Privacy	0,50	0,32	0,26
Monetica	0,22	0,34	0,42
Vigilanza Consob	0,48	0,38	0,13
Accordi interbancari	0,01	0,19	0,30
Criptoattività	0,00	0,00	0,03
Tot.	13,2%	11,9%	8,7%

A completamento dell'analisi sulla compliance, viene rilevata la portata delle iniziative progettuali IT intraprese nel 2024 nei medesimi ambiti normativi. Queste sono classificate in grandi iniziative

progettuali (es. avvio o prosecuzione di progetti di portata significativa a seguito di normative nuove o modificate in maniera sostanziale) e interventi di manutenzione o iniziative progettuali minori (es. interventi limitati su applicazioni esistenti, progetti con scarso impatto sull'IT).

Oltre la metà del campione ha condotto grandi iniziative progettuali IT in ambiti che riguardano la normativa sulla vigilanza e sui servizi di pagamento, la resilienza operativa digitale e cybersecurity. Gli ambiti che impegnano in interventi IT (di qualunque portata) almeno il 90% dei gruppi rispondenti riguardano la normativa sulla vigilanza, sui mercati finanziari e sui servizi di pagamento, la privacy, la trasparenza e l'antiriciclaggio/usura/falsificazione (Figura 32).

Figura 32 - 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 122 a Figura 124).

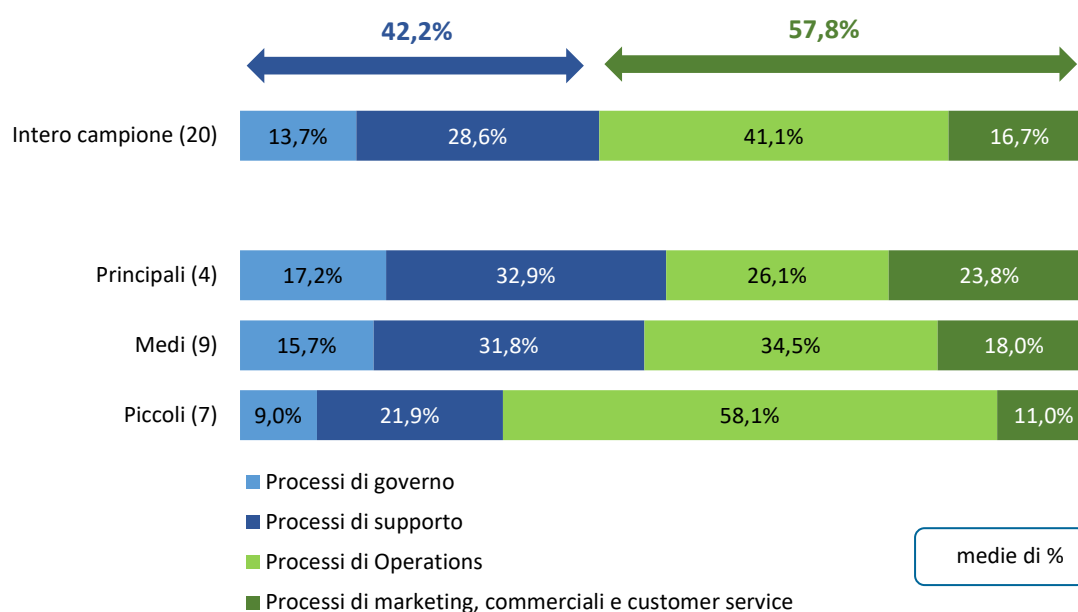
1.3.2 Processi e aree funzionali

L'analisi della ripartizione della spesa IT per aree funzionali e processi fa riferimento alla tassonomia dei processi bancari ABI Lab, 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 service¹⁴.

¹⁴ L'elenco dei processi ricompresi nelle quattro aree funzionali è riportato in Figura 34.

Con riferimento al cash out IT si osserva in Figura 33 che, per 20 gruppi rispondenti, i processi di Operations assorbono in medie di percentuali il 41,1% della spesa; seguono i processi di supporto (28,6%), di marketing, commerciali e customer service (16,7%) e di governo (13,7%). Le attività orientate al business assorbono nel complesso il 57,8% del cash out IT e quelle dedicate al supporto funzionale, indicate come functions¹⁵, si attestano al 42,2%. Il rapporto tra le quote business e functions nel 2024 risulta pari a 1,37, inferiore a quello dell'anno precedente (1,42). La figura ripartisce le medesime quote anche per classe dimensionale.

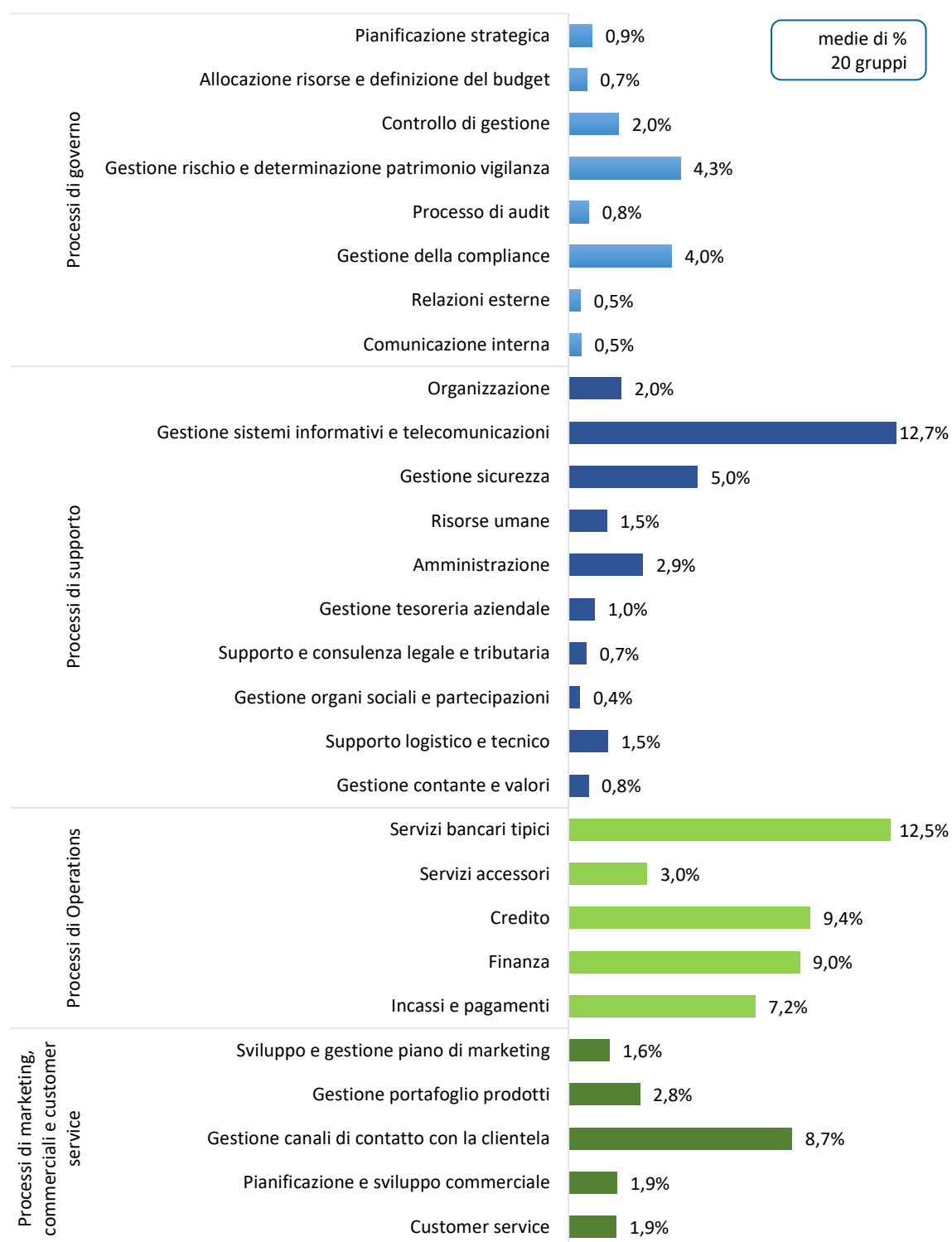
Figura 33 - Cash out IT per aree funzionali



La Figura 34 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 dalla gestione del rischio e determinazione del patrimonio di vigilanza (4,3%) e gestione della compliance (4%). Nei processi di supporto il peso maggiore è costituito dalla gestione dei sistemi informativi e telecomunicazioni (12,7%), seguito dalla gestione della sicurezza (5%). Nei processi core dell'area Operations si registrano le quote maggiori, passando dal 7,2% di incassi e pagamenti al 12,5% dei servizi bancari tipici. Nell'area dei processi di marketing, commerciali e customer service ha un peso preponderante sul cash out IT totale la gestione dei canali di contatto con la clientela (8,7%).

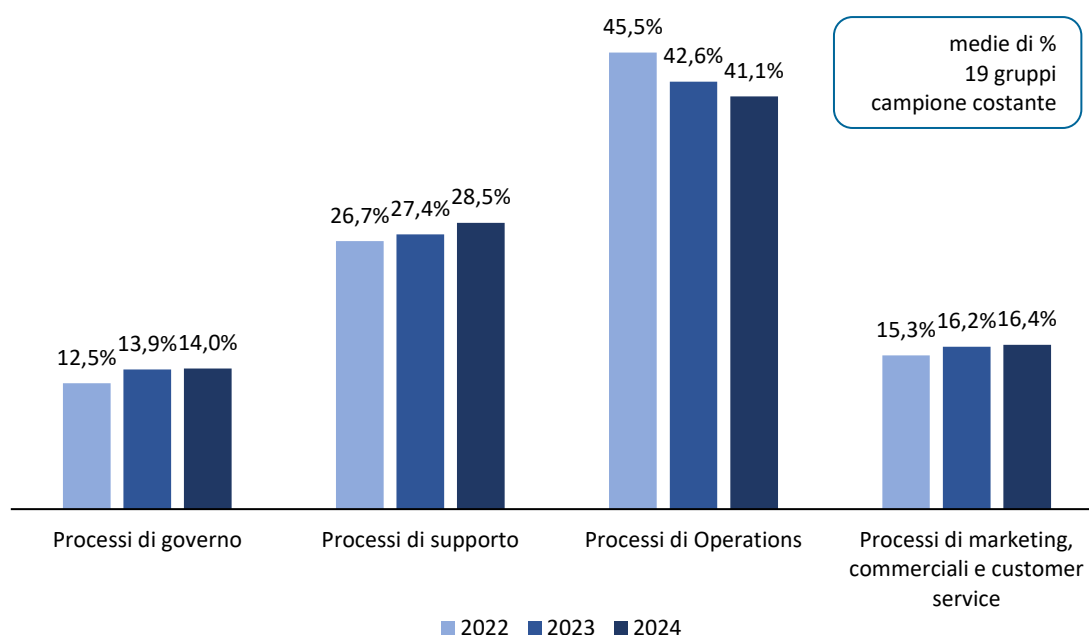
¹⁵ L'ambito Business è composto dalle aree funzionali "Processi di Operations" e "Processi di marketing, commerciali e customer service". L'ambito Functions è composto dalle aree funzionali "Processi di governo" e "Processi di supporto".

Figura 34 - Cash out IT per processi

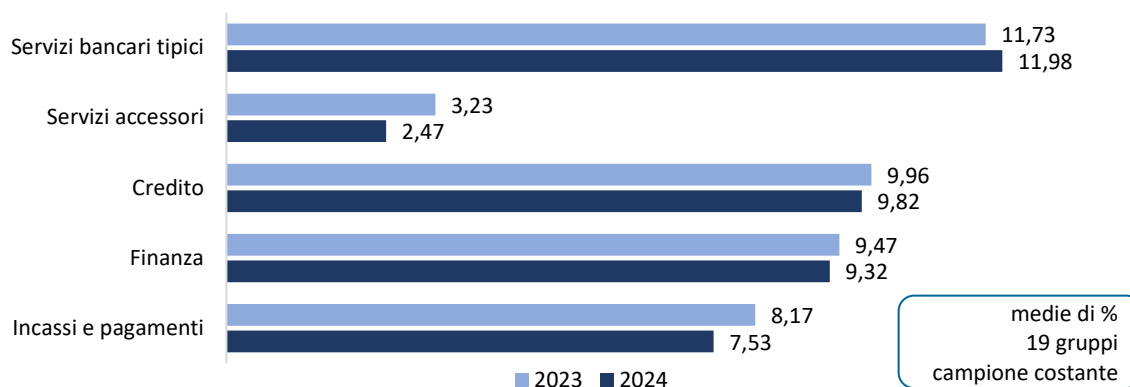


In Appendice sono riportate le analisi di ripartizione del cash out IT per aree funzionali e processi, riferite ai gruppi suddivisi in classi dimensionali (da Figura 116 a Figura 118).

L'andamento in medie di percentuali del cash out IT per aree funzionali, nel triennio 2022-2024 e con riferimento a un campione costante di 19 gruppi, mostra un trend in calo nei processi di Operations (-4,4 % in tre anni), a fronte di un trend in aumento per tutte le altre aree (Figura 35).

Figura 35 - Cash out IT per aree funzionali: andamento 2022-2024

In Figura 36 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 36 - Cash out IT dell'area Operations: raffronto 2023-2024

1.3.3 Run e change

Il cash out IT viene di seguito analizzato separatamente tra due componenti, distinte a seconda della finalità e indipendentemente dal regime contabile:

- ✓ **Run:** cash out IT (es. acquisti, canoni, personale interno/esterno, outsourcing) impiegato per il mantenimento dell'operatività corrente (run the business), inclusa la manutenzione correttiva/adattativa e gli adeguamenti normativi e organizzativi di portata contenuta.
- ✓ **Change:** cash out IT (es. acquisti, canoni, personale interno/esterno, outsourcing) destinato a progetti o iniziative tese a migliorare e/o innovare l'operatività bancaria (change the business), inclusi gli adeguamenti normativi e organizzativi di ampia portata e la manutenzione evolutiva.

Per i 20 gruppi che hanno fornito la ripartizione per il 2024, mediamente il 67,2% del cash out IT è dedicato al run e il 32,8% al change (Tabella 5). Complessivamente, il cash out IT da essi destinato al run e al change è pari, rispettivamente, a 3.138 e 2.101 milioni di euro. Partendo dalla quota dedicata al change, può essere interessante rideterminare la stessa al netto delle spese connesse a interventi derivanti da obblighi normativi (compliance) ottenendo, per i 20 gruppi in parola, un cash out IT pari a 1.376 milioni di euro (possibile indicazione indiretta della spesa destinata a implementare le strategie di innovazione del business).

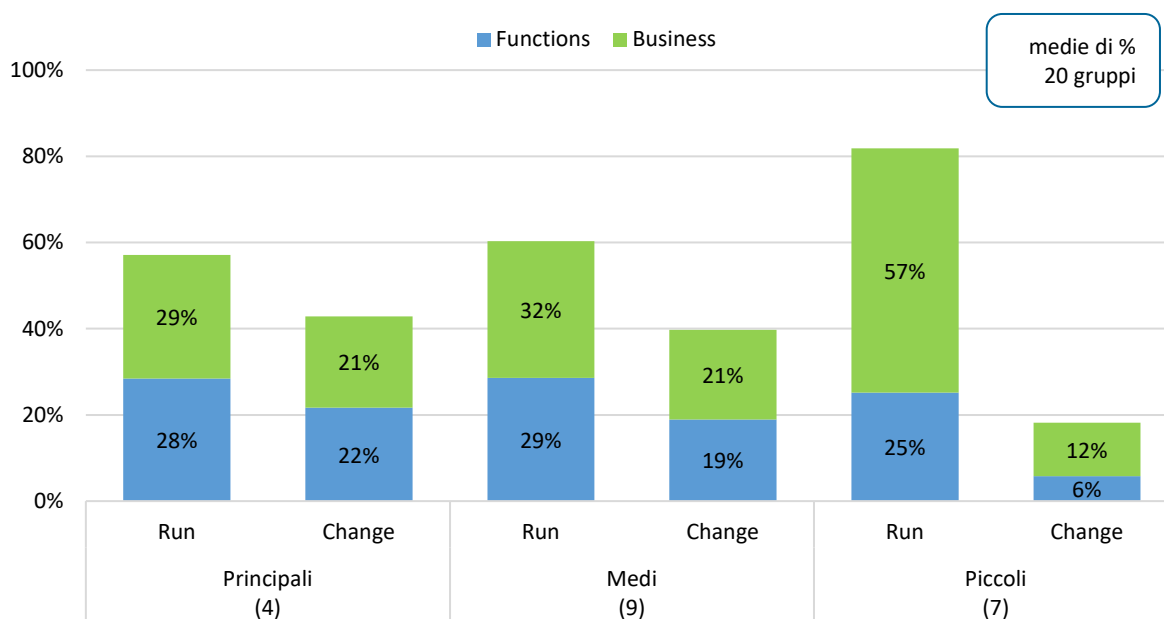
Analizzata all'interno delle aree funzionali, la spesa per il change ha un impatto maggiore sui processi di governo (5,6% su 13,7%). Viceversa, la gestione corrente pesa maggiormente sui processi di Operations (29,5% su 41,1%).

Tabella 5 - Cash out IT per aree funzionali e run/change

	% del cash out IT		Run	Change	medie di % 20 gruppi
Processi di governo	13,7%	=	8,0%	+ 5,6%	Functions 42,2%
Processi di supporto	28,6%	=	19,3%	+ 9,2%	
Processi di Operations	41,1%	=	29,5%	+ 11,6%	Business 57,8%
Processi di marketing, commerciali e customer service	16,7%	=	10,4%	+ 6,4%	
Totale	100,0%	=	67,2%	+ 32,8%	

La Figura 37 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. La quota del cash out IT dedicata al change cresce con l'aumentare della dimensione operativa dei gruppi bancari, passando dal 18% dei gruppi Piccoli al 43% dei gruppi Principali.

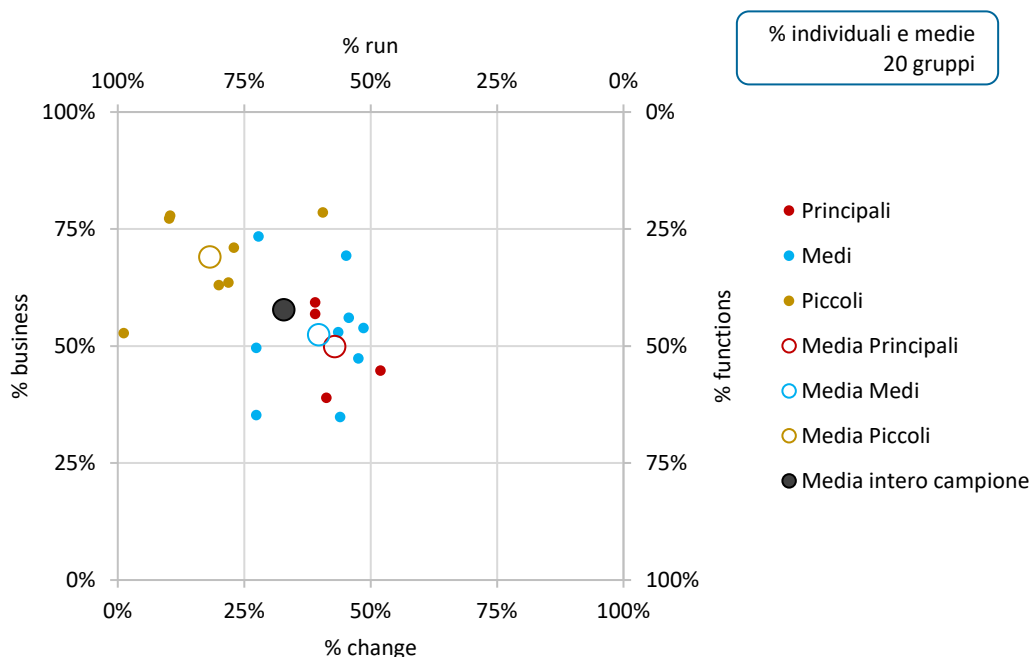
Figura 37 - Cash out IT per run/change e classe dimensionale



È interessante posizionare individualmente i gruppi bancari, differenziati per classe dimensionale, in un diagramma i cui lati orizzontali rappresentano le percentuali di run e change e i verticali quelle di business e functions (Figura 38).

Tutti i gruppi presi in esame, ad eccezione di uno tra i Principali, risultano posizionati nella metà sinistra del quadrato, caratterizzata dalla prevalenza del run rispetto al change. Su 20 gruppi, 14 si collocano nella metà superiore, in cui prevale la spesa per il business. I gruppi tendono a raggrupparsi in cluster sulla base delle classi dimensionali, i cui valori medi si collocano approssimativamente lungo una diagonale: i gruppi più grandi dedicano tendenzialmente maggiori quote di cash out IT al change e alle aree di supporto funzionale rispetto ai più piccoli che, viceversa, orientano le spese soprattutto al run e alle aree di business.

Figura 38 - Cash out IT per business/functions e run/change: valori individuali e per classe dimensionale

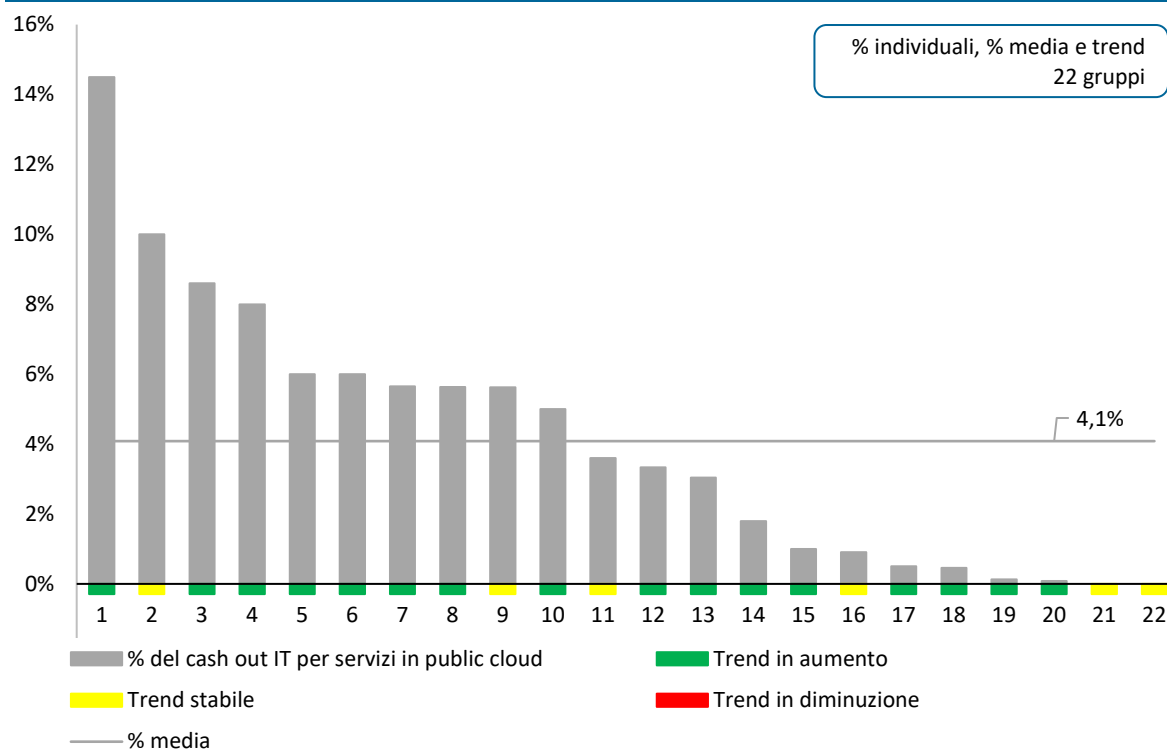


In Appendice sono riportati analoghi grafici basati sui modelli di sourcing IT (Figura 119 e Figura 120).

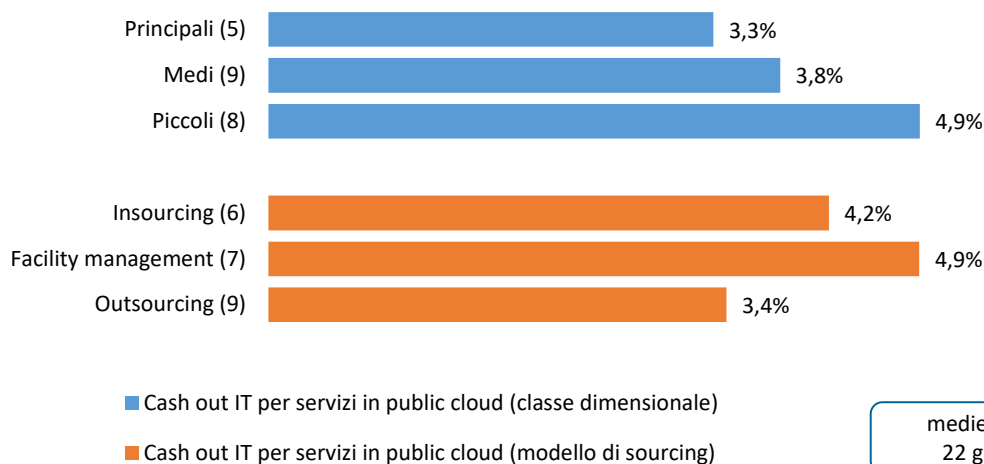
1.3.4 Public cloud

Questa sezione analizza la spesa destinata dai gruppi bancari a servizi fruiti in public cloud, rapportata al cash out IT complessivo. In valore assoluto, nell'esercizio 2024 il cash out totale destinato da 22 gruppi al public cloud ammonta a 239,9 milioni di euro.

Il grafico di Figura 39 mostra, nelle barre in grigio, le percentuali individuali relative al 2024, che vanno fino a un massimo del 14,5%. Mediamente, la quota del cash out IT destinata al public cloud è pari al 4,1%, in linea con il dato del 2023. Il trend previsionale per il biennio 2025-2026 risulta in aumento per 16 gruppi su 22.

Figura 39 - Cash out IT individuale per servizi in public cloud

La Figura 40 aggrega le percentuali di cui sopra per classe dimensionale e per modello di sourcing IT del gruppo. Le medie per classe dimensionale confermano lo stesso fenomeno dell'esercizio precedente, per il quale la classe con percentuale minima è quella dei gruppi Principali (3,3%), mentre i gruppi Piccoli sono quelli con percentuale massima (4,9%).

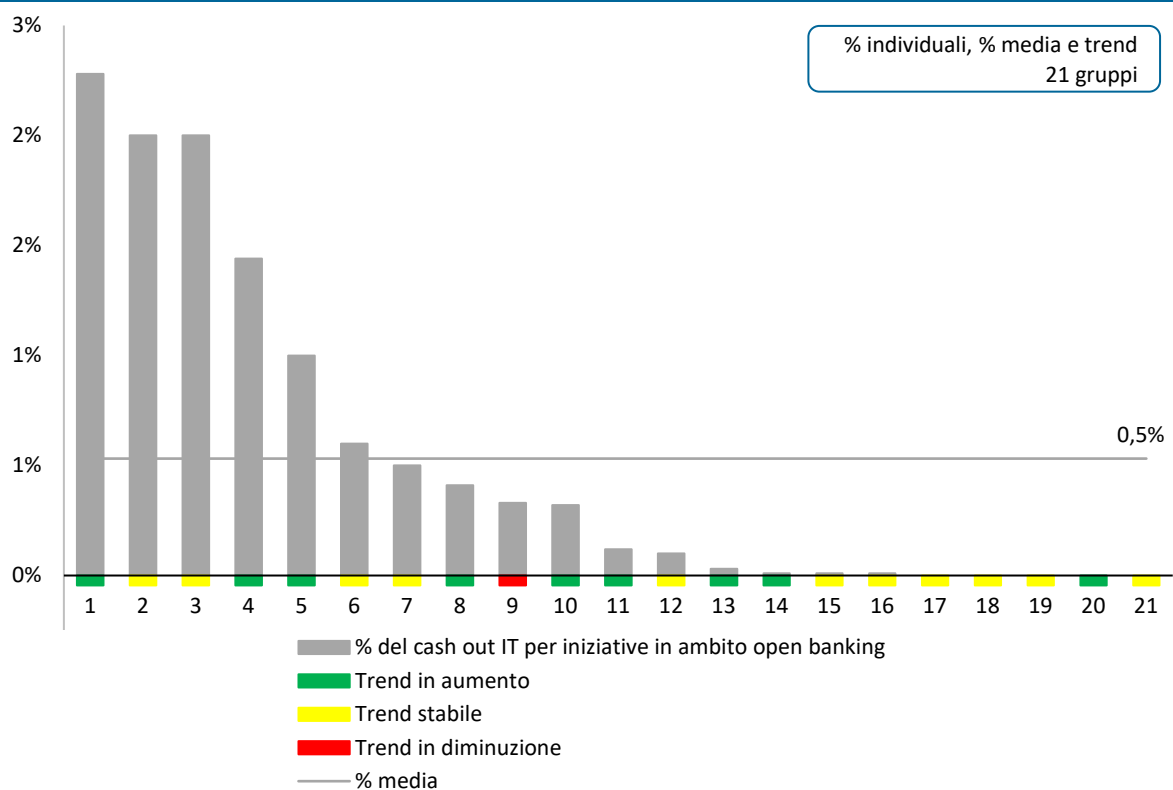
Figura 40 - Cash out IT per servizi in public cloud: ripartizione per classe dimensionale e modello di sourcing

1.3.5 Open banking

L'analisi riportata di seguito si concentra sul cash out IT che 21 gruppi bancari hanno destinato nell'esercizio 2024 a iniziative in ambito open banking e che, in valore assoluto, ammonta nel complesso a 24,7 milioni di euro.

La percentuale media del cash out IT totale dedicata all'open banking appare contenuta, pari allo 0,5%. A livello individuale la percentuale massima si attesta al 2,3%, ma 15 gruppi spendono meno della media e nove di questi dichiarano percentuali di spesa pressoché nulle. Osservando i trend previsionali, nove gruppi, soprattutto quelli già attivi in questo ambito, prevedono un incremento della propria quota percentuale nel biennio 2025-2026 (Figura 41).

Figura 41 - Cash out IT individuale per l'open banking



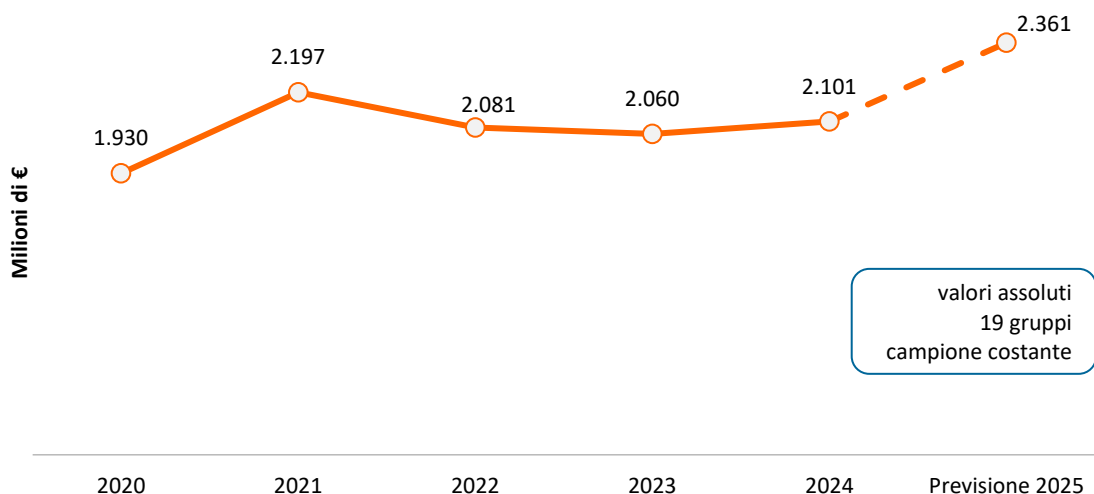
La Figura 125 in Appendice aggrega le percentuali di cui sopra per classe dimensionale e per modello di sourcing IT.

1.4 Investimenti IT e innovazione tecnologica

Questo paragrafo fornisce un focus sugli investimenti IT dei 23 gruppi bancari che, nel 2024, ammontano complessivamente a 2.140 milioni di euro.

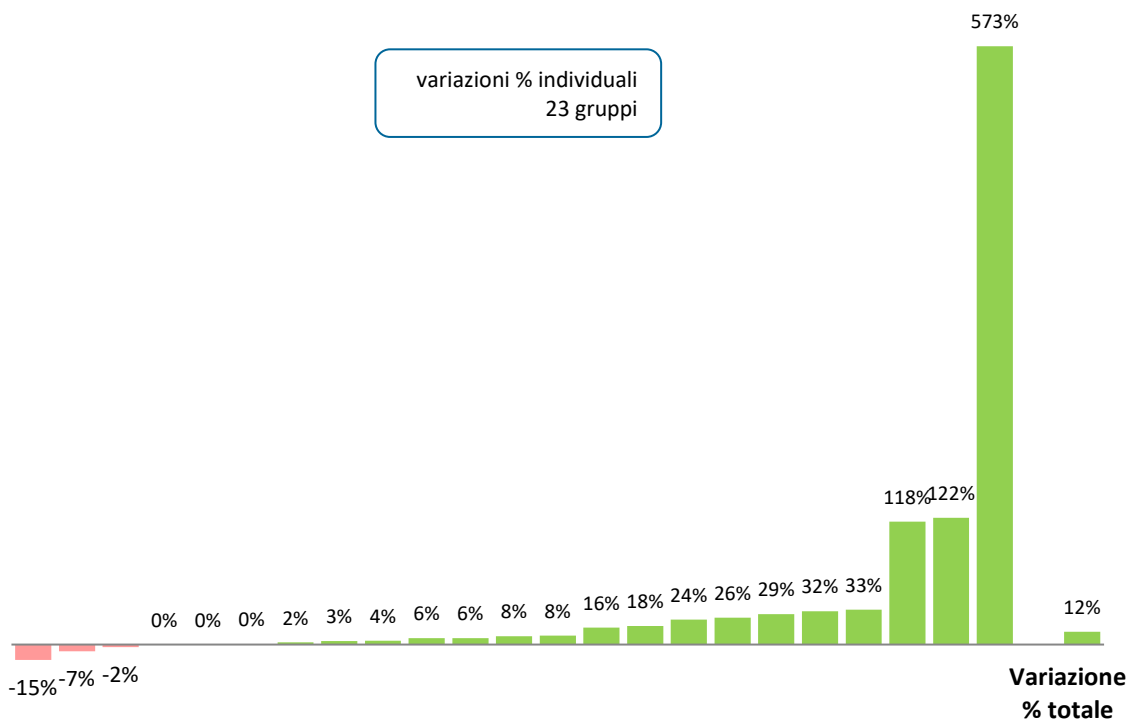
La Figura 42 mostra l'andamento del totale degli investimenti IT registrato a consuntivo da un campione costante di 19 gruppi nel quinquennio 2020-2024, unitamente al totale previsionale indicato per il 2025.

Figura 42 - Investimenti IT: andamento 2020-2024 e previsione



La Figura 43 riporta le variazioni percentuali, riferite ai singoli gruppi, tra gli investimenti IT registrati nell'esercizio 2024 e quelli previsti per il 2025, rispetto ai valori del 2024. Tra tutti i gruppi, solo tre prevedono una riduzione; in alcuni casi le percentuali di incremento sono rilevanti. Nominalmente, l'ammontare degli investimenti IT previsti per il 2025 dai 23 gruppi è del 12% superiore a quello rilevato nel consuntivo 2024.

Figura 43 - Investimenti IT: variazione della previsione 2025 rispetto al consuntivo 2024

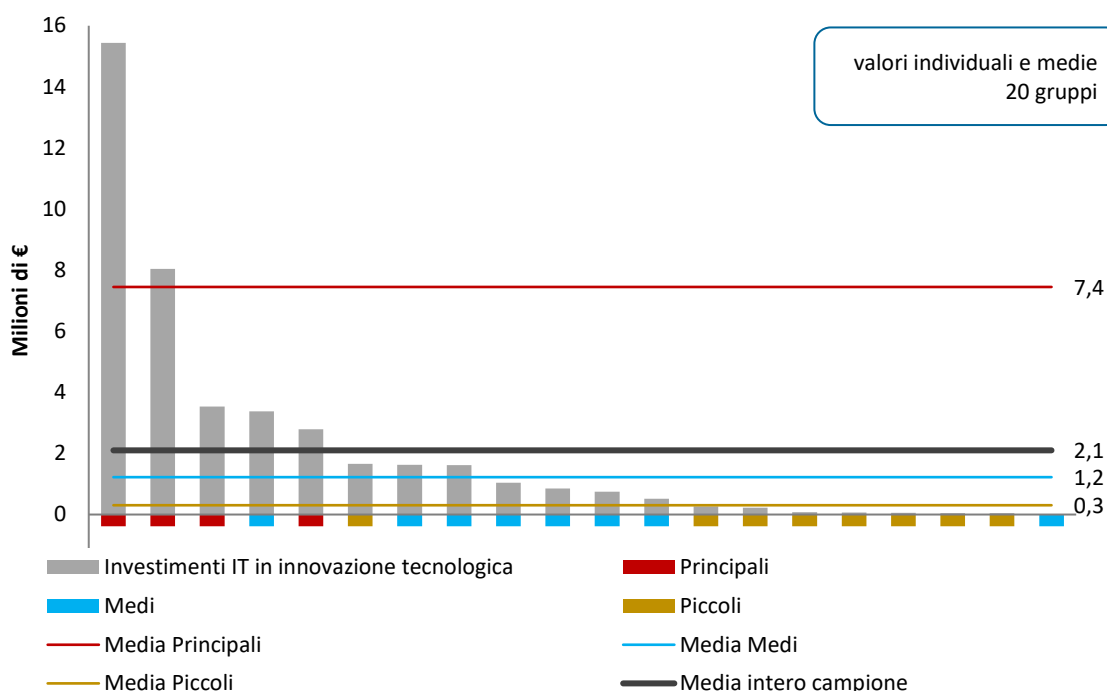


La Figura 44 mostra il valore assoluto degli investimenti IT che ciascun gruppo ha destinato, nel 2024, ai seguenti ambiti tecnologici innovativi:

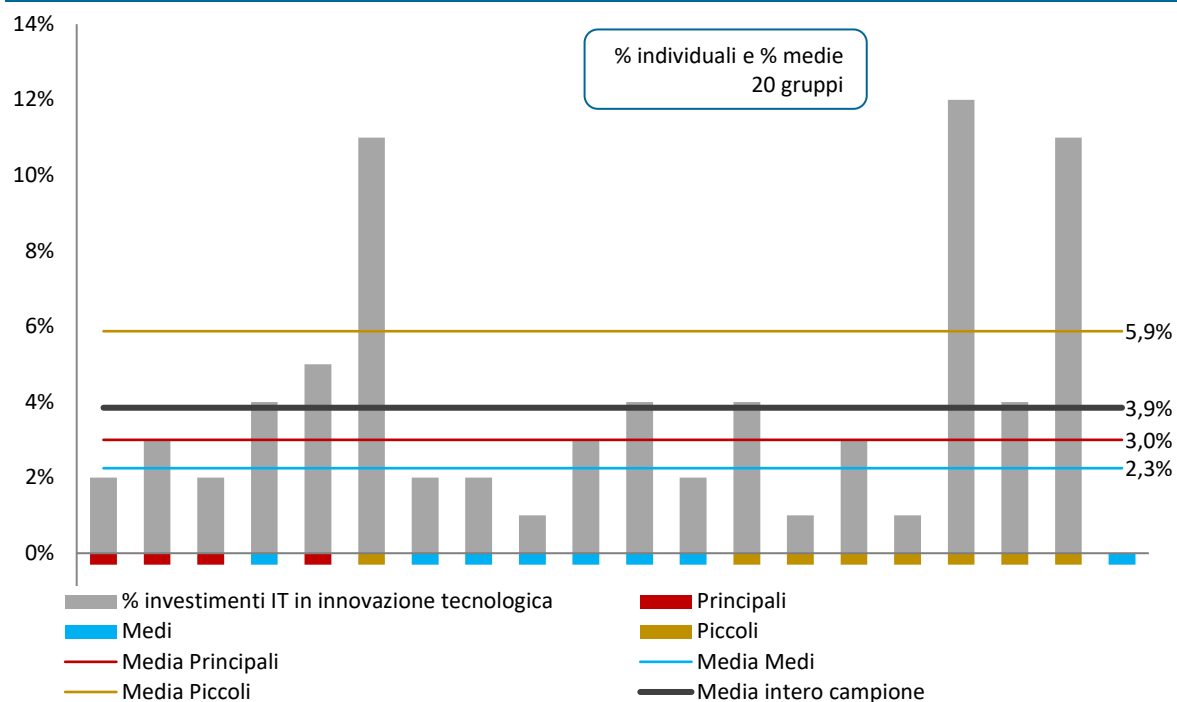
- ✓ Intelligenza artificiale (inclusa IA generativa e machine learning);
- ✓ API - application programming interface (al netto degli interventi di compliance);
- ✓ RPA - robotic process automation;
- ✓ DLT - distributed ledger technology (inclusa Spunta);
- ✓ Quantum computing.

Oltre ai valori individuali, in corrispondenza dei quali è indicata, con apposito colore, la classe dimensionale di appartenenza, il grafico mostra i valori medi delle singole classi e dell'intero campione. Mediamente, 20 gruppi investono 2,1 milioni di euro in questi ambiti innovativi, media che sale a 7,4 milioni di euro per i gruppi Principali.

Figura 44 - Investimenti IT destinati ad ambiti tecnologici innovativi - valori assoluti

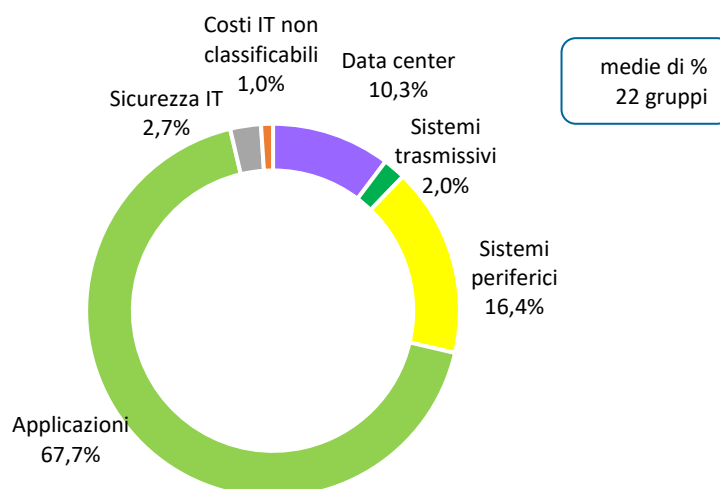


A completamento dell'analisi precedente, la Figura 45 riporta i valori percentuali degli investimenti IT dedicati dai gruppi agli ambiti tecnologici innovativi sopra elencati, unitamente alle medie per classi dimensionali e intero campione. Per consentire i raffronti individuali tra gli importi assoluti e relativi, l'ordine dei gruppi rappresentati nelle barre verticali è il medesimo di quello riportato nella figura precedente. In media, nel 2024, i 20 gruppi rispondenti hanno destinato il 3,9% degli investimenti IT a iniziative afferenti a queste tecnologie innovative. La maggior percentuale riguardante in media i gruppi Piccoli (5,9%) tiene conto del fenomeno dell'outsourcing, che vede alcuni di essi beneficiare indirettamente degli investimenti IT effettuati dal fornitore e investire risorse in via diretta prevalentemente verso iniziative sperimentali o ambiti innovativi.

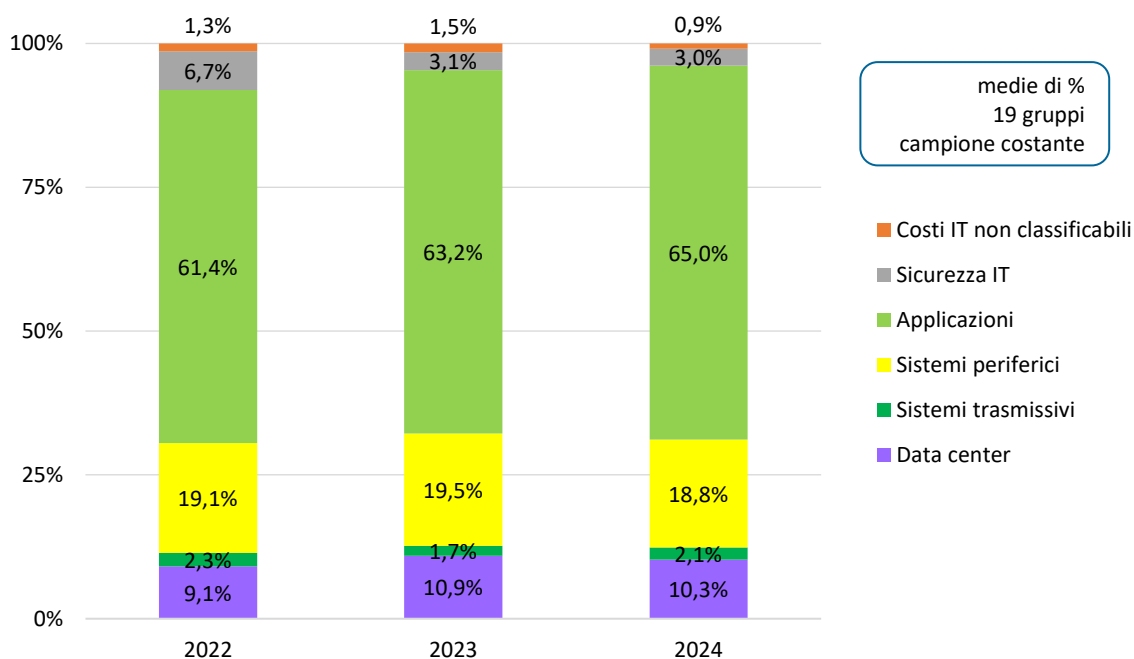
Figura 45 - Investimenti IT destinati ad ambiti tecnologici innovativi - valori %

Prendendo a riferimento la Figura 24 riportata nelle sezioni precedenti, relativa a un campione di 21 gruppi che ripartiscono con sufficiente granularità il cash out IT tra le aree tematiche, essa distingue in percentuale, all'interno di ciascuna area, la componente del cash out relativa alle spese correnti da quella per gli investimenti. Questi risultano inferiori alle spese correnti in tutte le aree. Nell'area Applicazioni (sviluppo e manutenzione) gli investimenti sono preponderanti rispetto a quelli delle altre aree, sia in valore assoluto (circa 1.500 milioni) sia come quota relativa (45%).

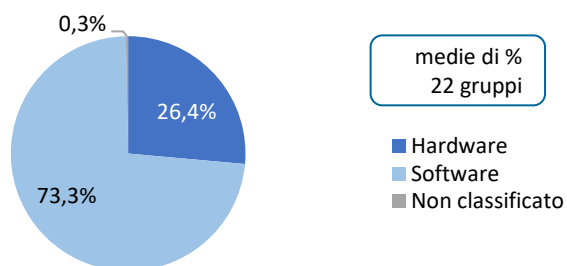
Anche la ripartizione in medie di percentuali degli investimenti IT tra le aree tematiche, calcolata su un campione di 22 gruppi che li suddivide con sufficiente dettaglio, mostra in Figura 46 una prevalenza della quota dedicata alle Applicazioni (67,7%). Volendo fare un parallelo con il TCO suddiviso per aree tematiche (cfr. Figura 20, con campione leggermente diverso) è interessante notare che la quota degli investimenti per le Applicazioni è sensibilmente superiore anche a quella analoga del TCO (50%).

Figura 46 - Investimenti IT per aree tematiche

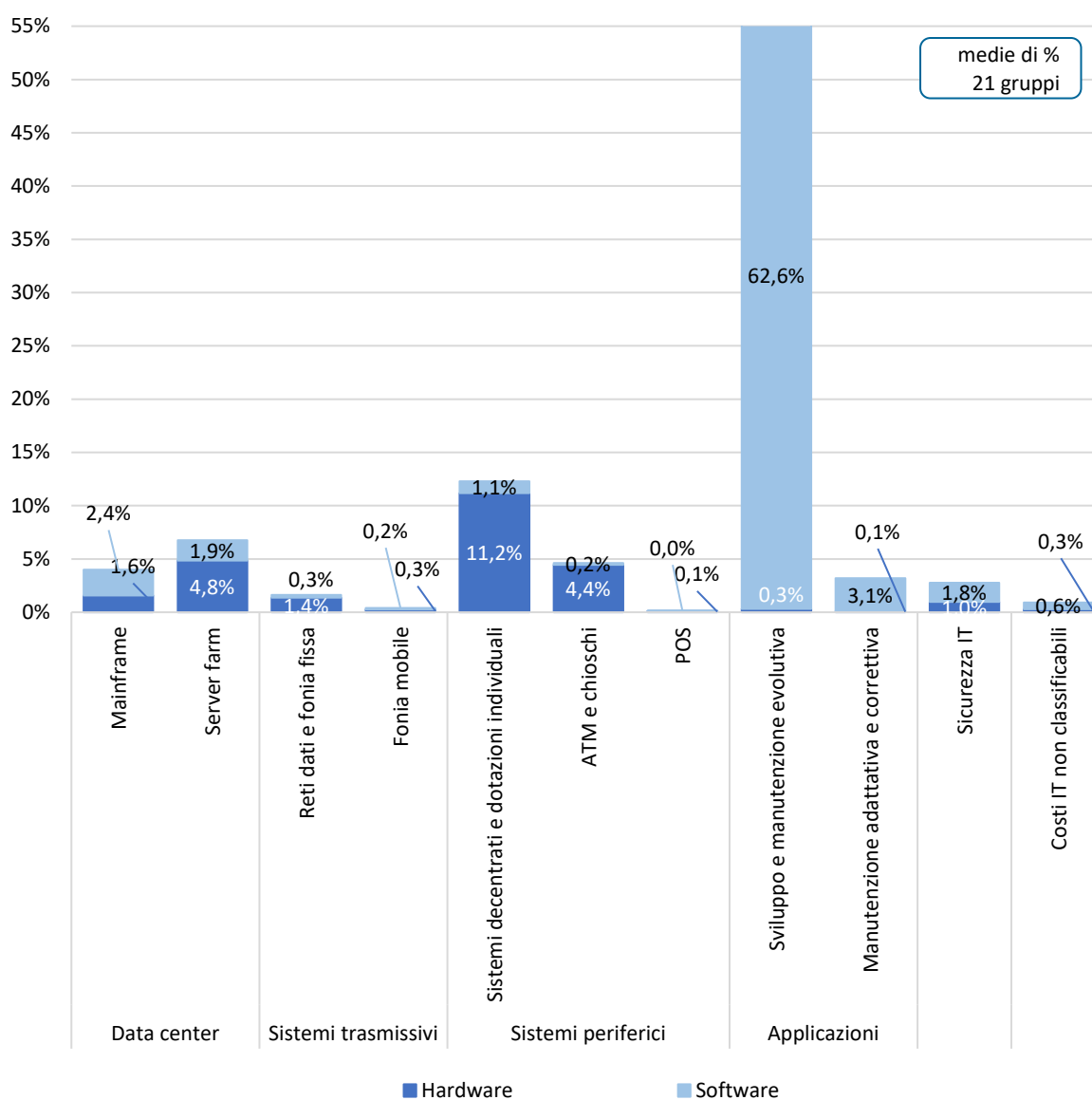
Analizzando gli investimenti IT per area tematica sul triennio 2022-2024 di un campione di 19 gruppi che li indica stabilmente con sufficiente granularità, si osserva che la percentuale dedicata alle Applicazioni si mantiene negli anni maggioritaria e in crescita, seguita dagli investimenti sui Sistemi periferici e sul Data center (Figura 47).

Figura 47 - Investimenti IT per aree tematiche: andamento 2022-2024

In Figura 48 sono rappresentati gli investimenti IT ripartiti tra Hardware e Software in medie di percentuali su 22 gruppi. Gli investimenti nel Software sono nel complesso fortemente preponderanti (73,3%).

Figura 48 - Investimenti IT in HW e SW

La Figura 49 mostra analoga suddivisione, all'interno delle aree tematiche, per i 21 gruppi che ripartiscono gli investimenti con sufficiente dettaglio.

Figura 49 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche

Analoghe ripartizioni, riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale e per modello di sourcing IT, sono riportate in Appendice, da Figura 126 a Figura 137.

1.5 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 21 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”¹⁶, “cash out IT”, “investimenti IT”¹⁷, “ammortamenti IT”¹⁸, “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”¹⁹ 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”²⁰, “numero dei rapporti di impieghi e depositi”²¹ e “prodotto bancario lordo”²² 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 50 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 2022-2024.

¹⁶ TCO al netto dei ricavi IT posti a rettifica.

¹⁷ Include investimenti in hardware e software.

¹⁸ Quota degli ammortamenti a valere sul TCO.

¹⁹ Differenza tra margine di intermediazione e costi operativi.

²⁰ Media dei valori trimestrali dell'anno tratti dagli archivi della Banca d'Italia.

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

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

Figura 50 - Andamento di alcuni indicatori a campione costante (estratto da Tabella 6)

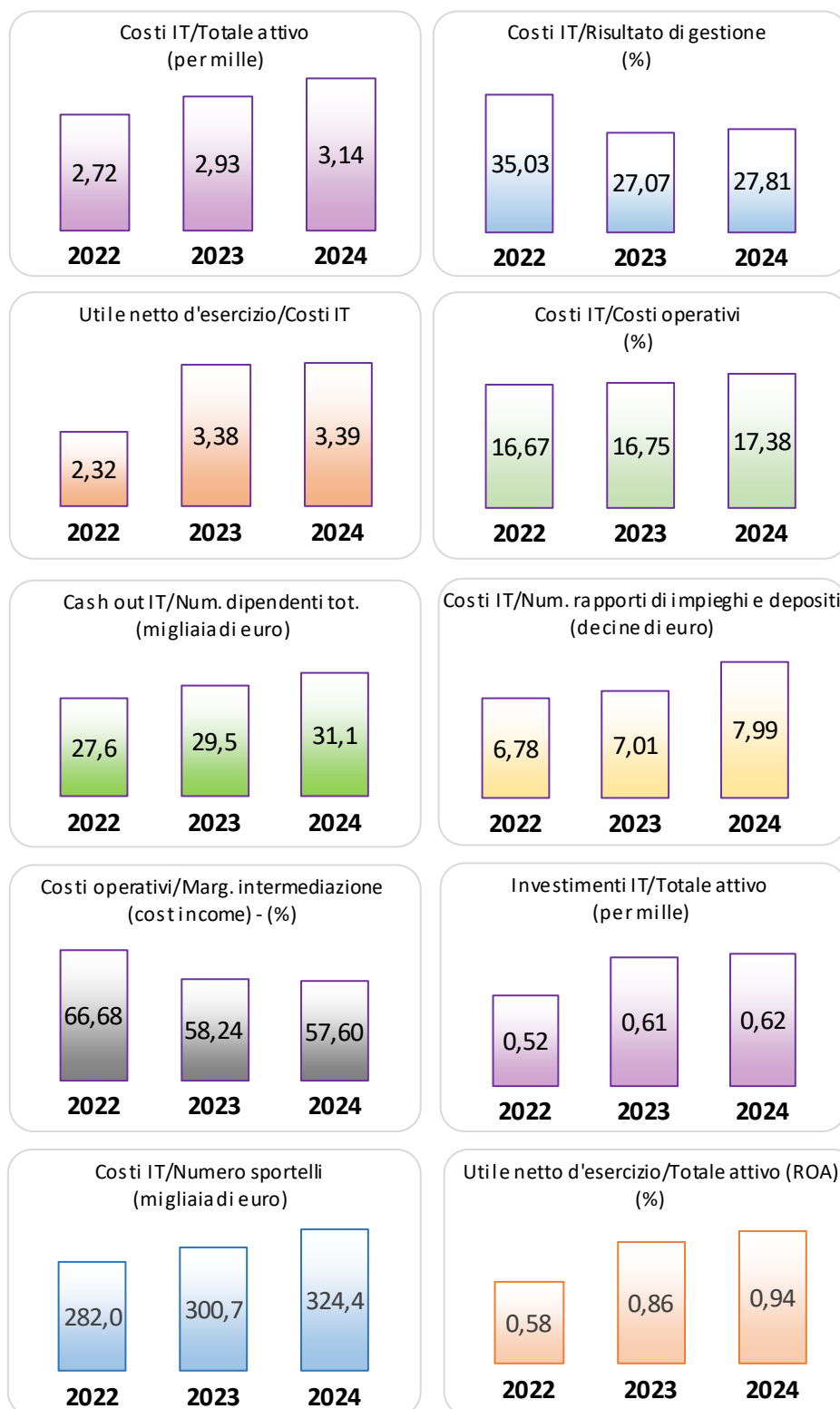


Tabella 6 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: campione costante di 21 gruppi

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,72	2,93	3,14	0,42	0,39	0,38	2,42	2,44	2,72
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	11,27	9,81	10,03	0,44	0,36	0,34	10,24	8,48	9,00
Costi IT/Risultato di gestione (%)	35,03	27,07	27,81	0,74	0,66	0,69	26,72	21,35	22,44
Costi IT/Costi operativi (%)	16,67	16,75	17,38	0,30	0,27	0,24	15,79	15,00	15,94
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	281,96	300,71	324,39	0,58	0,61	0,59	220,94	216,75	266,17
Costi IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	27,53	29,23	31,30	0,52	0,50	0,46	22,72	24,26	25,40
Costi IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	26,10	27,66	29,52	0,50	0,47	0,43	22,18	23,11	24,83
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	6,78	7,01	7,99	0,26	0,29	0,52	6,77	6,51	7,01
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,47	1,47	1,54	0,44	0,44	0,45	1,29	1,18	1,28
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,14	1,43	1,38	0,34	0,51	0,55	1,09	1,13	1,21
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,52	0,61	0,62	0,73	0,64	0,71	0,41	0,58	0,51
Investimenti IT/Costi operativi (%)	3,99	4,14	4,07	0,83	0,71	0,74	3,10	3,92	3,59
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	11,95	10,51	10,63	0,43	0,37	0,36	10,39	9,53	9,36
Cashout IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	29,14	31,17	33,00	0,50	0,49	0,45	23,39	25,82	27,91
Cashout IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	27,59	29,46	31,08	0,47	0,46	0,42	22,60	24,80	26,86
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,48	3,02	3,16	0,22	0,17	0,16	2,38	3,03	3,20
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,88	1,26	1,33	0,30	0,27	0,30	0,82	1,26	1,24
Utile netto d'esercizio/Costi IT	2,32	3,38	3,39	0,62	0,61	0,60	1,99	2,89	3,12
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,58	0,86	0,94	0,54	0,54	0,61	0,50	0,77	0,90
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,65	1,77	1,82	0,30	0,28	0,30	1,63	1,68	1,83
Costi operativi/Margine d'intermediazione (cost income) (%)	66,68	58,24	57,60	0,19	0,18	0,20	65,58	56,91	57,72
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	17,25	18,19	19,00	0,52	0,54	0,59	15,34	15,42	15,27
Totale attivo/Numero dipendenti al netto IT (milioni di euro)	10,51	10,20	10,33	0,42	0,38	0,42	9,40	9,62	9,52
Totale attivo/Numero dipendenti totali (milioni di euro)	10,00	9,69	9,78	0,40	0,36	0,40	9,06	9,41	9,15
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	109,97	108,78	111,00	0,57	0,60	0,65	93,98	87,74	89,09

* gli indicatori sono calcolati eliminando gli outlier.

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

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,25	2,25	2,39	0,24	0,12	0,15	2,11	2,28	2,38
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,73	7,72	7,62	0,30	0,20	0,17	9,35	7,53	8,21
Costi IT/Risultato di gestione (%)	28,82	16,48	16,09	0,46	0,23	0,29	24,91	16,38	15,29
Costi IT/Costi operativi (%)	15,88	15,50	15,45	0,43	0,39	0,29	13,57	13,92	14,56
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	297,35	297,62	311,70	0,51	0,54	0,52	266,66	242,75	279,45
Costi IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	21,44	21,59	22,53	0,41	0,35	0,28	20,60	19,83	23,32
Costi IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	20,43	20,55	21,44	0,39	0,33	0,27	19,71	19,12	22,44
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	6,67	6,57	7,02	0,20	0,22	0,24	6,82	6,53	6,70
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,23	1,15	1,13	0,27	0,23	0,17	1,11	1,05	1,07
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,17	1,28	1,20	0,27	0,48	0,31	1,28	1,10	1,15
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,81	0,86	0,93	0,54	0,57	0,52	0,79	0,73	0,83
Investimenti IT/Costi operativi (%)	5,55	5,50	5,62	4,63	4,01	4,69	6,70	5,62	5,79
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	10,34	8,43	8,11	0,35	0,20	0,19	10,50	8,86	8,56
Cashout IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	22,95	23,47	23,93	0,44	0,32	0,27	23,14	23,75	25,27
Cashout IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	21,86	22,35	22,79	0,43	0,30	0,26	22,14	22,66	23,89
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,37	2,96	3,17	0,13	0,11	0,10	2,31	2,91	3,10
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,86	1,40	1,55	0,30	0,17	0,18	0,79	1,40	1,63
Utile netto d'esercizio/Costi IT	2,96	4,68	4,80	0,70	0,48	0,36	2,77	4,19	4,27
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,65	1,02	1,11	0,56	0,39	0,22	0,84	1,01	1,05
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,51	1,55	1,62	0,20	0,23	0,22	1,58	1,55	1,70
Costi operativi/Margine d'intermediazione (cost income) (%)	63,61	52,30	50,97	0,17	0,17	0,18	66,48	54,51	53,48
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	18,83	19,17	20,21	0,43	0,46	0,51	16,14	17,07	17,00
Totale attivo/Numero dipendenti al netto IT (milioni di euro)	9,38	9,42	9,37	0,27	0,23	0,24	8,74	8,88	8,79
Totale attivo/Numero dipendenti totali (milioni di euro)	8,95	8,98	8,92	0,25	0,21	0,23	8,45	8,60	8,46
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	130,00	128,40	128,32	0,45	0,47	0,47	107,84	107,52	108,48

* gli indicatori sono calcolati eliminando gli outlier.

Tabella 8 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 9 gruppi Medi

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Costi IT/Totale attivo (per mille)	3,21	3,42	3,74	0,49	0,44	0,41	2,94	2,77	3,22
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	13,34	11,65	12,00	0,50	0,40	0,34	11,50	9,28	10,69
Costi IT/Risultato di gestione (%)	43,90	36,89	37,47	0,87	0,64	0,68	29,62	23,22	26,59
Costi IT/Costi operativi (%)	18,41	18,46	19,81	0,27	0,24	0,20	18,03	18,78	19,66
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	359,81	398,90	446,24	0,53	0,54	0,47	289,61	330,20	391,05
Costi IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	36,26	38,57	42,45	0,49	0,46	0,37	31,78	36,75	42,00
Costi IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	33,81	35,85	39,28	0,48	0,44	0,35	30,42	34,58	40,00
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	7,13	7,56	9,49	0,33	0,36	0,63	7,04	7,17	7,65
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,59	1,62	1,80	0,54	0,53	0,51	1,29	1,22	1,34
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,17	1,39	1,33	0,42	0,29	0,42	1,00	1,37	1,23
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,55	0,67	0,67	0,53	0,38	0,54	0,48	0,73	0,69
Investimenti IT/Costi operativi (%)	4,80	4,99	4,94	0,78	0,62	0,67	3,65	4,01	4,69
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	14,40	12,63	12,95	0,46	0,40	0,36	12,72	10,15	11,80
Cashout IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	38,78	41,34	45,20	0,42	0,44	0,34	37,58	38,84	48,24
Cashout IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	36,12	38,38	41,76	0,41	0,42	0,31	35,28	36,54	45,09
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,54	2,99	3,16	0,32	0,24	0,22	2,59	2,97	2,97
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,89	1,15	1,26	0,40	0,41	0,40	0,82	1,13	1,08
Utile netto d'esercizio/Costi IT	2,32	2,89	3,17	0,58	0,67	0,73	2,07	2,79	2,98
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,66	0,84	1,03	0,53	0,70	0,78	0,51	0,77	0,90
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,75	1,84	1,90	0,40	0,34	0,38	1,63	1,71	1,83
Costi operativi/Margine d'intermediazione (cost income) (%)	69,65	61,57	60,02	0,25	0,21	0,24	65,56	64,65	62,75
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	20,68	22,58	23,91	0,53	0,53	0,56	17,81	18,46	20,45
Totale attivo/Numero dipendenti al netto IT (milioni di euro)	12,42	12,11	12,49	0,47	0,41	0,45	10,06	11,28	11,54
Totale attivo/Numero dipendenti totali (milioni di euro)	11,62	11,30	11,61	0,47	0,40	0,44	9,57	10,66	10,91
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	126,41	129,66	136,34	0,61	0,61	0,66	113,85	117,65	117,20

* gli indicatori sono calcolati eliminando gli outlier.

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

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)	2024 (8 gruppi)	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)	2024 (8 gruppi)	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)	2024 (8 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,45	3,37	3,32	0,24	0,43	0,27	2,26	2,87	2,88
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,71	10,22	9,49	0,19	0,31	0,17	9,56	9,64	9,51
Costi IT/Risultato di gestione (%)	29,41	27,04	23,98	0,37	0,45	0,32	25,45	22,22	23,14
Costi IT/Costi operativi (%)	14,83	16,74	16,35	0,14	0,24	0,13	14,49	16,93	16,83
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	162,76	172,88	174,63	0,11	0,15	0,13	161,56	180,19	170,50
Costi IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	20,53	28,11	32,78	0,11	0,51	0,57	20,63	23,21	25,47
Costi IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	20,21	26,34	30,93	0,11	0,41	0,54	20,37	23,11	24,96
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	6,37	7,49	8,49	0,13	0,35	0,45	6,18	6,51	6,88
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,53	2,02	1,77	0,34	0,62	0,50	1,42	1,55	1,49
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,06	1,74	1,52	0,30	0,66	0,74	1,02	1,56	1,08
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,21	0,28	0,34	0,71	0,60	0,88	0,20	0,26	0,25
Investimenti IT/Costi operativi (%)	1,23	1,50	1,61	0,70	0,69	0,78	1,17	1,34	1,30
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	9,90	11,20	9,77	0,21	0,44	0,19	9,51	9,53	9,52
Cashout IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	20,87	23,60	33,76	0,10	0,19	0,58	20,94	22,54	25,53
Cashout IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	20,54	23,21	31,81	0,10	0,18	0,54	20,73	22,36	25,02
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)	2024 (8 gruppi)	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)	2024 (8 gruppi)	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)	2024 (8 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,52	3,23	3,52	0,10	0,14	0,25	2,51	3,11	3,29
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,87	1,26	1,50	0,16	0,08	0,45	0,89	1,25	1,25
Utile netto d'esercizio/Costi IT	1,78	2,74	2,83	0,47	0,58	0,61	1,71	2,27	2,79
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,40	0,83	0,91	0,32	0,46	0,81	0,40	0,68	0,69
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,65	1,97	2,02	0,16	0,23	0,18	1,68	1,87	1,98
Costi operativi/Margine d'intermediazione (cost income) (%)	65,30	60,44	58,35	0,10	0,09	0,14	65,32	60,29	60,43
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	11,09	11,36	11,24	0,12	0,20	0,13	11,26	10,98	11,75
Totale attivo/Numero dipendenti al netto IT (milioni di euro)	8,76	8,31	9,58	0,25	0,17	0,37	8,69	7,87	8,79
Totale attivo/Numero dipendenti totali (milioni di euro)	8,62	7,97	9,12	0,25	0,16	0,35	8,56	7,74	8,48
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	68,03	61,32	59,91	0,13	0,13	0,12	68,29	62,50	61,07

* gli indicatori sono calcolati eliminando gli outlier.

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

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,56	2,77	3,21	0,47	0,53	0,57	2,01	2,37	2,56
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,43	8,36	8,98	0,30	0,32	0,36	8,68	8,05	8,46
Costi IT/Risultato di gestione (%)	33,47	22,84	26,63	0,52	0,62	0,84	25,79	17,37	19,15
Costi IT/Costi operativi (%)	13,48	13,87	14,85	0,22	0,19	0,18	13,10	13,13	14,71
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	246,73	263,16	296,89	0,52	0,55	0,53	240,14	208,35	261,62
Costi IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	19,53	20,95	23,84	0,29	0,30	0,33	18,91	19,17	23,89
Costi IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	18,52	19,74	22,30	0,28	0,27	0,29	18,22	17,90	22,99
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	5,93	6,21	7,15	0,15	0,17	0,22	5,35	6,11	7,01
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,10	1,07	1,13	0,18	0,07	0,14	1,09	1,06	1,13
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,21	1,43	1,40	0,30	0,42	0,33	1,26	1,14	1,40
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,78	0,88	1,00	0,58	0,54	0,44	0,70	0,76	0,97
Investimenti IT/Costi operativi (%)	5,97	6,18	6,42	0,68	0,57	0,50	5,67	5,01	6,02
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	10,97	9,88	10,39	0,43	0,42	0,48	9,65	9,53	9,03
Cashout IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	22,95	24,70	27,51	0,45	0,39	0,44	21,00	23,69	25,87
Cashout IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	21,67	23,22	25,67	0,42	0,35	0,39	20,24	22,13	24,06
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,68	3,20	3,44	0,24	0,18	0,17	2,38	3,10	3,25
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,82	1,27	1,37	0,24	0,17	0,22	0,79	1,26	1,34
Utile netto d'esercizio/Costi IT	2,52	4,08	4,07	0,79	0,62	0,54	1,97	3,24	3,53
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,57	0,92	1,03	0,56	0,45	0,31	0,50	0,79	1,05
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,86	1,93	2,07	0,32	0,32	0,36	1,69	1,77	1,88
Costi operativi/Margine d'intermediazione (cost income) (%)	68,91	59,47	59,07	0,10	0,14	0,18	66,63	59,46	55,82
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	17,87	18,47	19,72	0,45	0,46	0,50	15,94	17,69	17,26
Totale attivo/Numero dipendenti al netto IT (milioni di euro)	8,06	8,08	7,96	0,20	0,20	0,19	8,07	7,86	7,72
Totale attivo/Numero dipendenti totali (milioni di euro)	7,69	7,69	7,54	0,21	0,21	0,20	7,84	7,42	7,39
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	102,85	102,86	102,29	0,55	0,58	0,58	93,47	87,80	88,32

* gli indicatori sono calcolati eliminando gli outlier.

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

Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)	2024 (7 gruppi)	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)	2024 (7 gruppi)	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)	2024 (7 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,43	3,10	3,11	0,22	0,48	0,30	2,50	2,66	2,72
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	10,64	10,51	9,89	0,22	0,38	0,30	10,99	9,28	9,00
Costi IT/Risultato di gestione (%)	26,60	27,74	21,87	0,42	0,75	0,54	25,61	18,75	18,84
Costi IT/Costi operativi (%)	19,11	19,58	20,00	0,26	0,26	0,21	18,59	19,61	18,99
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	377,62	398,92	446,40	0,38	0,42	0,43	362,32	374,79	380,38
Costi IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	31,29	36,51	38,78	0,22	0,33	0,26	33,78	36,75	42,00
Costi IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	29,56	33,49	35,76	0,21	0,28	0,24	31,86	34,58	40,00
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	7,81	8,79	10,59	0,34	0,40	0,63	8,37	8,33	7,65
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,37	1,83	1,96	0,24	0,71	0,60	1,33	1,25	1,34
Investimenti IT/Ammortamenti IT	1,28	1,30	1,27	0,35	0,35	0,32	1,15	1,10	1,19
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,65	0,64	0,72	0,46	0,45	0,45	0,73	0,65	0,71
Investimenti IT/Costi operativi (%)	5,10	6,25	4,93	0,48	0,75	0,34	4,52	5,34	5,16
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	11,21	11,37	10,29	0,23	0,47	0,28	11,73	9,79	9,36
Cashout IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	33,10	33,31	40,54	0,24	0,21	0,27	35,35	35,90	41,12
Cashout IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	31,26	31,45	37,35	0,23	0,20	0,24	33,49	33,82	39,15
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)	2024 (7 gruppi)	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)	2024 (7 gruppi)	2022 (6 gruppi)	2023 (7 gruppi)	2024 (7 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,34	2,96	3,18	0,24	0,20	0,16	2,19	2,69	2,97
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,02	1,37	1,59	0,37	0,35	0,26	0,91	1,46	1,61
Utile netto d'esercizio/Costi IT	2,57	3,00	3,45	0,55	0,51	0,50	2,13	2,79	3,38
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,60	0,84	0,89	0,46	0,48	0,33	0,51	0,77	0,95
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,33	1,59	1,59	0,30	0,34	0,30	1,36	1,54	1,55
Costi operativi/Margine d'intermediazione (cost income) (%)	56,58	53,61	49,93	0,19	0,27	0,24	56,17	54,88	53,42
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	21,22	22,69	23,99	0,56	0,58	0,62	16,97	17,07	17,97
Totale attivo/Numero dipendenti al netto IT (milioni di euro)	13,85	12,71	13,27	0,41	0,33	0,38	12,37	11,51	11,54
Totale attivo/Numero dipendenti totali (milioni di euro)	13,07	11,83	12,31	0,40	0,34	0,38	11,60	10,90	10,91
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	160,91	159,41	163,81	0,47	0,49	0,55	134,03	142,77	140,85

* gli indicatori sono calcolati eliminando gli outlier.

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

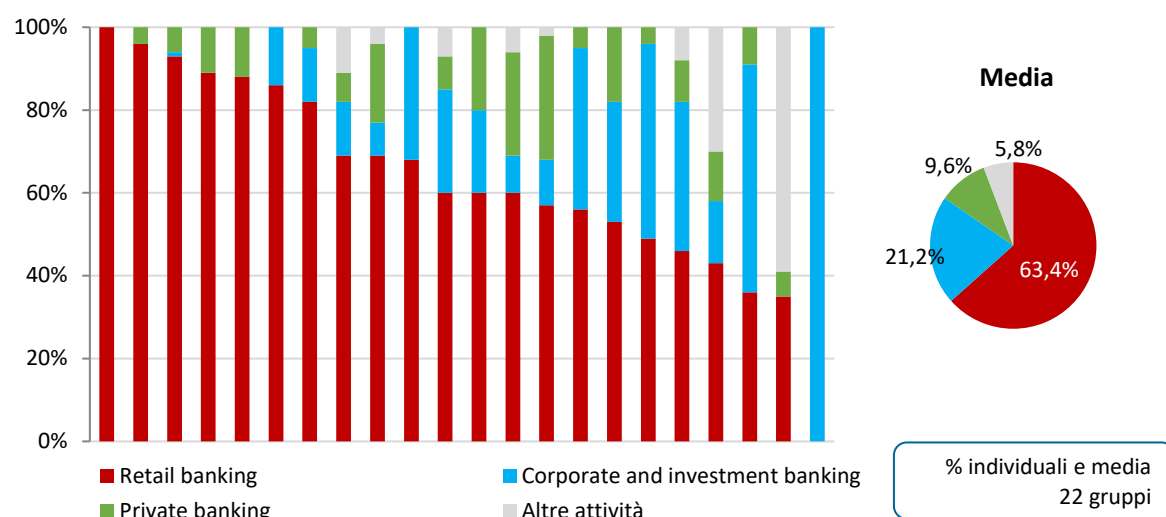
Indicatori di costo IT*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2022 (8 gruppi)	2023 (8 gruppi)	2024 (9 gruppi)	2022 (8 gruppi)	2023 (8 gruppi)	2024 (9 gruppi)	2022 (8 gruppi)	2023 (8 gruppi)	2024 (9 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	3,08	3,36	3,37	0,47	0,35	0,25	2,58	2,93	2,99
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	13,35	11,32	10,84	0,53	0,37	0,33	9,97	9,76	9,81
Costi IT/Risultato di gestione (%)	43,82	33,27	31,79	0,90	0,60	0,64	27,65	22,29	23,85
Costi IT/Costi operativi (%)	17,62	17,77	17,54	0,31	0,26	0,21	15,42	17,26	17,73
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	235,18	254,08	247,32	0,82	0,85	0,78	165,60	185,21	180,43
Costi IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	31,71	33,90	37,91	0,66	0,61	0,60	22,06	24,85	25,94
Costi IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	30,14	32,20	35,90	0,61	0,57	0,56	21,69	24,34	25,09
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di euro)	6,76	6,86	7,92	0,17	0,17	0,45	6,70	6,64	6,57
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,87	1,90	1,73	0,46	0,44	0,37	1,71	1,75	1,52
Investimenti IT/Ammortamenti IT	0,96	1,64	1,40	0,36	0,64	0,80	1,00	1,37	1,08
Investimenti IT/Totale attivo (per mille)	0,24	0,38	0,33	0,62	0,66	0,82	0,22	0,29	0,25
Investimenti IT/Costi operativi (%)	1,43	2,01	1,65	0,71	0,64	0,74	1,17	1,70	1,30
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	13,36	11,73	10,95	0,51	0,38	0,33	9,95	9,68	10,00
Cashout IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di euro)	31,59	35,21	38,24	0,63	0,62	0,60	22,00	25,39	26,08
Cashout IT/Numero dipendenti totali (migliaia di euro)	30,03	33,44	36,21	0,59	0,58	0,56	21,84	24,87	36,21
Altri indicatori*	Medie			Coefficienti di variazione			Mediane		
	2022 (8 gruppi)	2023 (8 gruppi)	2024 (9 gruppi)	2022 (8 gruppi)	2023 (8 gruppi)	2024 (9 gruppi)	2022 (8 gruppi)	2023 (8 gruppi)	2024 (9 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,42	3,02	3,26	0,21	0,16	0,28	2,51	3,07	3,20
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,81	1,13	1,33	0,24	0,24	0,54	0,88	1,24	1,18
Utile netto d'esercizio/Costi IT	1,98	2,97	3,10	0,52	0,66	0,73	1,71	2,26	2,79
Utile netto d'esercizio/Totale attivo (ROA) (%)	0,58	0,91	1,07	0,65	0,66	0,91	0,46	0,65	0,69
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,72	1,89	1,93	0,23	0,21	0,17	1,68	1,78	1,90
Costi operativi/Margine d'intermediazione (cost income) (%)	72,30	62,43	61,09	0,21	0,12	0,17	68,55	61,82	61,33
Costi operativi/Numero sportelli (centinaia di migliaia di euro)	13,22	14,06	14,00	0,44	0,53	0,53	11,44	11,65	11,88
Totale attivo/Numero dipendenti al netto IT (milioni di euro)	10,14	9,77	10,74	0,39	0,39	0,41	9,35	8,75	9,65
Totale attivo/Numero dipendenti totali (milioni di euro)	9,72	9,34	10,23	0,34	0,34	0,37	9,03	8,66	9,33
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	73,43	71,30	74,45	0,22	0,38	0,52	69,33	64,59	61,83

* gli indicatori sono calcolati eliminando gli outlier.

Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi

Dall'analisi dell'attività bancaria dei gruppi²³ si rileva che, in media di percentuali, il retail banking costituisce il 63,4% dell'operatività complessiva, il corporate and investment banking il 21,2% e il private banking il 9,6%. La Figura 51 mostra le percentuali individuali e la media.

Figura 51 - Attività dei gruppi bancari



In Appendice è riportata l'analisi dell'attività bancaria differenziata per classe dimensionale (Figura 138).

2.1 Sourcing IT

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;
- ✓ **Facility management:** le infrastrutture del Data center sono gestite da fornitore esterno al perimetro CIPA²⁴ mentre le Applicazioni sono gestite all'interno del perimetro, indipendentemente dall'eventuale ricorso a forme di outsourcing selettivo;

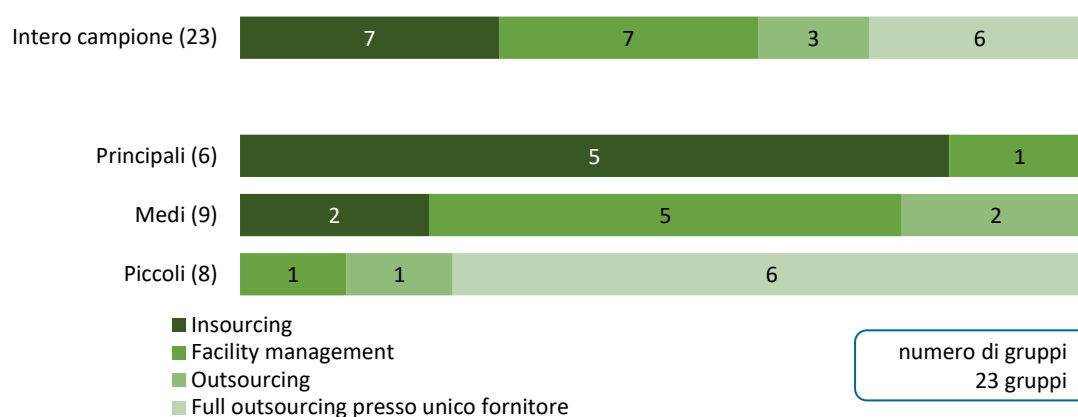
²³ Sulla base del margine di intermediazione riferito al perimetro CIPA.

²⁴ Componente del gruppo esterna al perimetro CIPA (compresa la casa madre estera), altra banca o altro gruppo bancario, consorzio di banche, vendor e joint venture tra vendor e componente del gruppo.

- ✓ **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.

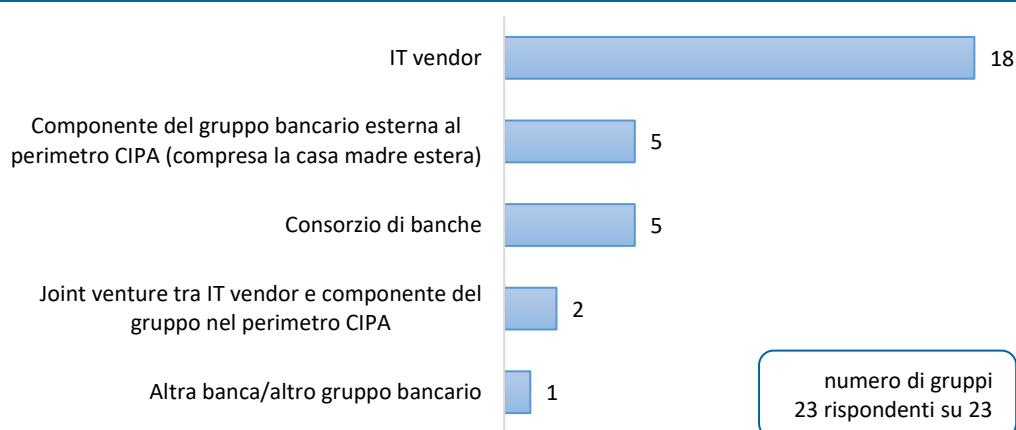
Dall'analisi dei dati ricevuti dai gruppi emerge che sette di essi mantengono internamente il governo delle infrastrutture e delle applicazioni, identificandosi nel modello Insourcing, sette si collocano nel modello Facility management e nove in Outsourcing, di cui sei in Full outsourcing. I gruppi Principali sono prevalentemente caratterizzati dall'Insourcing e i Piccoli ricorrono prevalentemente al Full outsourcing, mentre per i Medi si osserva una situazione differenziata (Figura 52).

Figura 52 - Modello di sourcing IT prevalente



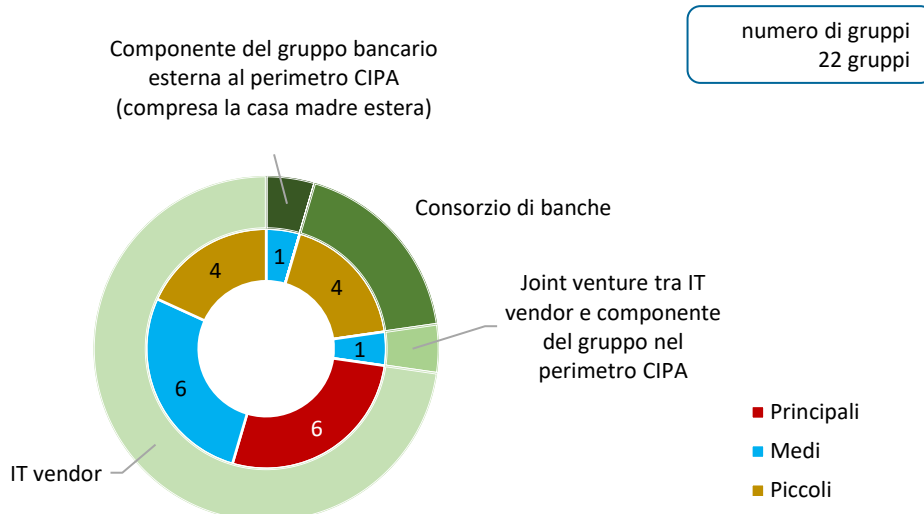
Analizzando le diverse tipologie di fornitore IT cui i gruppi (perimetro CIPA) fanno ricorso (Figura 53), si osserva che la maggior parte dei rispondenti si rivolge ai vendor (l'IT vendor ricomprende eventuale joint venture tra vendor e componente del gruppo bancario esterna al perimetro CIPA).

Figura 53 - Tipologie di fornitore IT



Restringendo l'analisi al fornitore prevalente (in termini di costi IT fatturati), la categoria più segnalata resta quella dei vendor, cui si rivolgono in via prevalente 16 gruppi. La Figura 54 espone questa suddivisione unitamente alla classe dimensionale.

Figura 54 - Fornitore IT prevalente

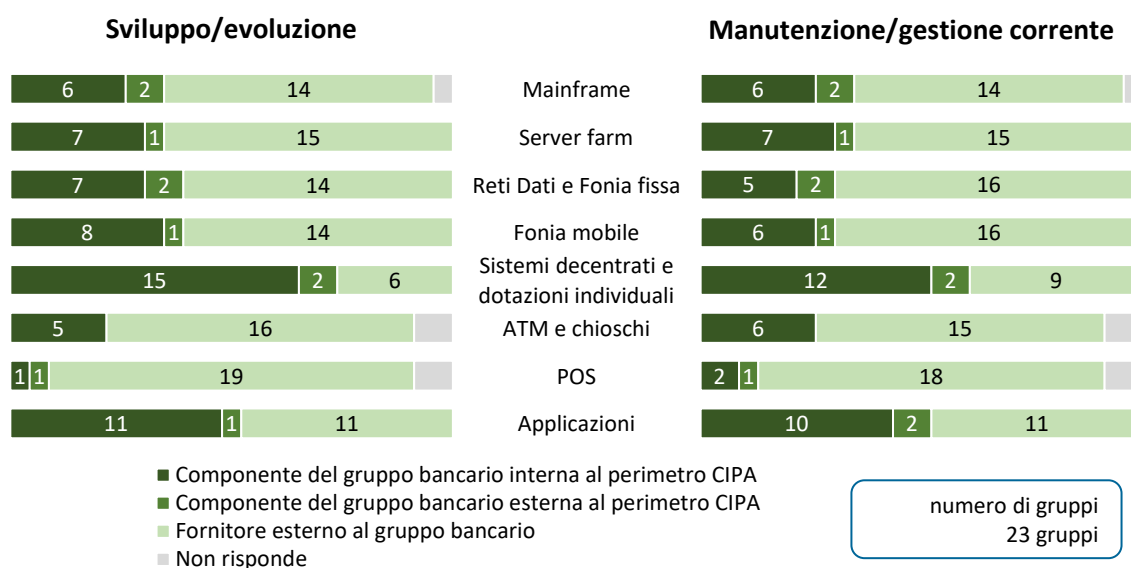


2.1.1 Sourcing IT per aree tematiche

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 (inclusa la casa madre estera); iii) fornitore esterno al gruppo bancario (altro gruppo bancario, altra banca, consorzio di banche, IT vendor, joint venture con IT vendor).

Dal grafico di Figura 55 si nota che, nel complesso, il ricorso a componenti del gruppo 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 decentrati e dotazioni individuali e delle Applicazioni.

Figura 55 - Collocazione attività di sviluppo e gestione dei servizi IT

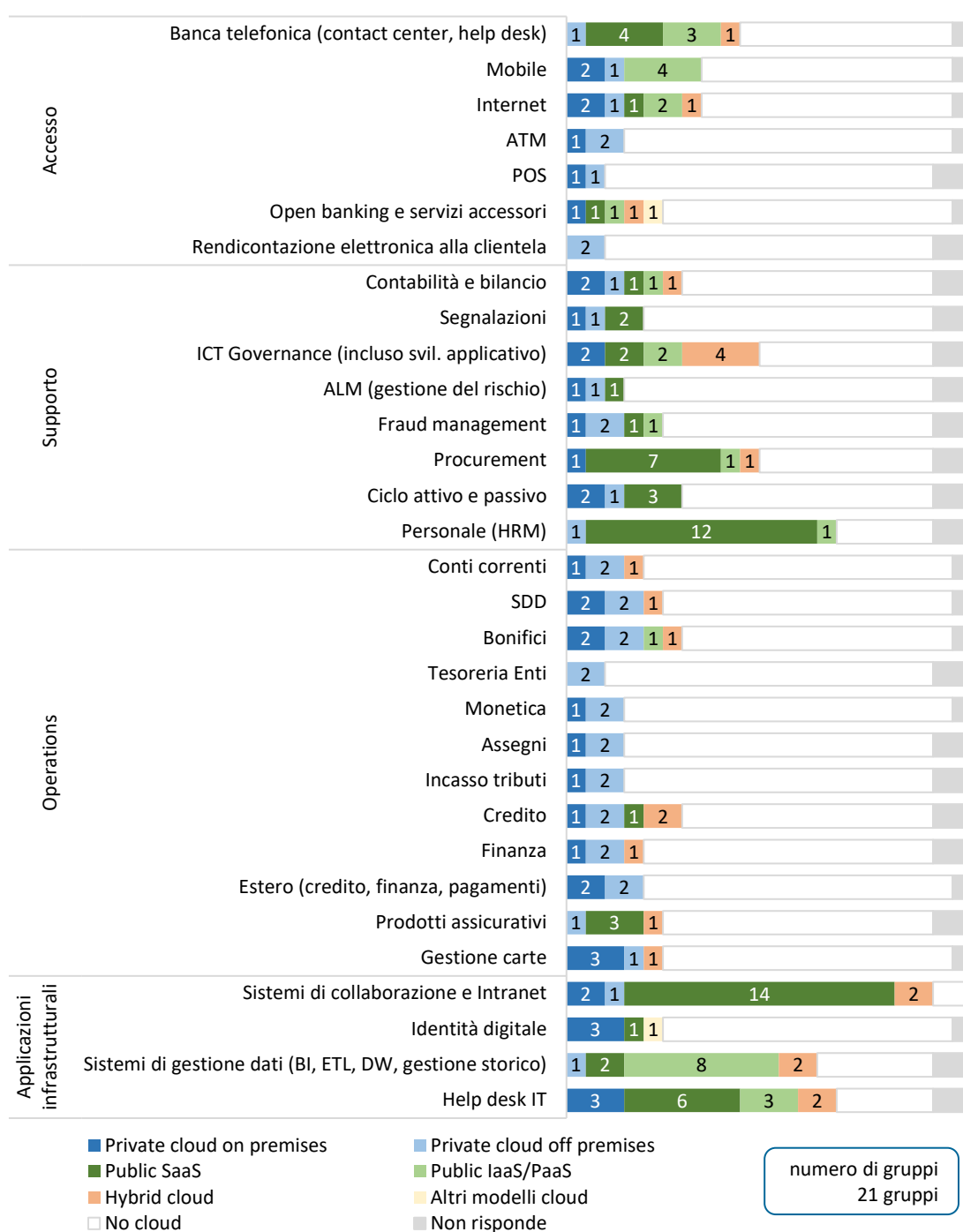


2.2 Cloud computing

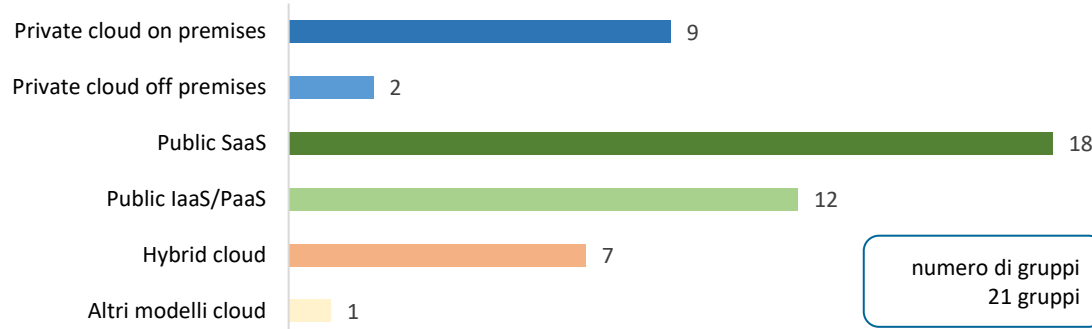
Questa edizione affronta il tema del cloud computing partendo dalla Figura 56, che rileva il ricorso dei gruppi bancari ai diversi service model e deployment model per erogare i principali servizi applicativi (quelli esaminati in figura sono tratti, per la maggior parte, dalla mappa applicativa ABI Lab). Risultano erogati più frequentemente tramite cloud computing – soprattutto il modello pubblico – i servizi infrastrutturali, per la gestione del personale, il procurement e la banca telefonica. Di contro, i servizi di Operations, caratterizzati da un maggior livello di criticità, sperimentano un minor ricorso al cloud che, laddove presente, è sovente di tipo privato. Nell’ambito del private cloud emerge un ricorso sostanzialmente paritetico a soluzioni on premises e off premises. Per il cloud pubblico prevale il modello SaaS. È presente, generalmente in misura ridotta, ad eccezione dell’ICT governance, il ricorso al cloud ibrido²⁵.

²⁵ Il cloud ibrido è inteso come combinazione dei modelli pubblico e privato, le cui infrastrutture sono collegate e consentono la portabilità dei dati e delle applicazioni.

Figura 56 - Cloud computing: servizi applicativi e modelli in uso

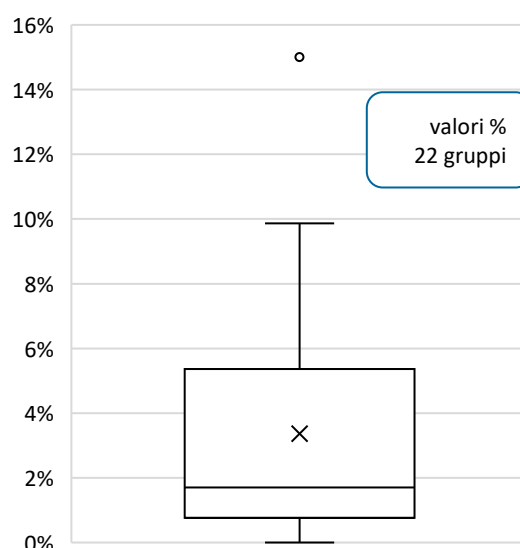


Per ciascuno dei modelli cloud presi in esame nel grafico precedente, la Figura 57 mostra il numero di gruppi che ricorrono a quel modello per almeno uno dei servizi sopra analizzati. Emerge che i modelli pubblici sono quelli più utilizzati, soprattutto il SaaS, segnalato da 18 gruppi su 21. Il modello privato è basato più di frequente su infrastrutture on premises e il ricorso al cloud ibrido è segnalato da sette gruppi.

Figura 57 - Cloud computing: modelli in uso

Dall'analisi dei microdati²⁶ emerge inoltre che, nel complesso, 11 gruppi adottano soltanto il cloud pubblico, uno soltanto il cloud privato e i restanti ricorrono a più di un modello tra pubblico, privato e ibrido.

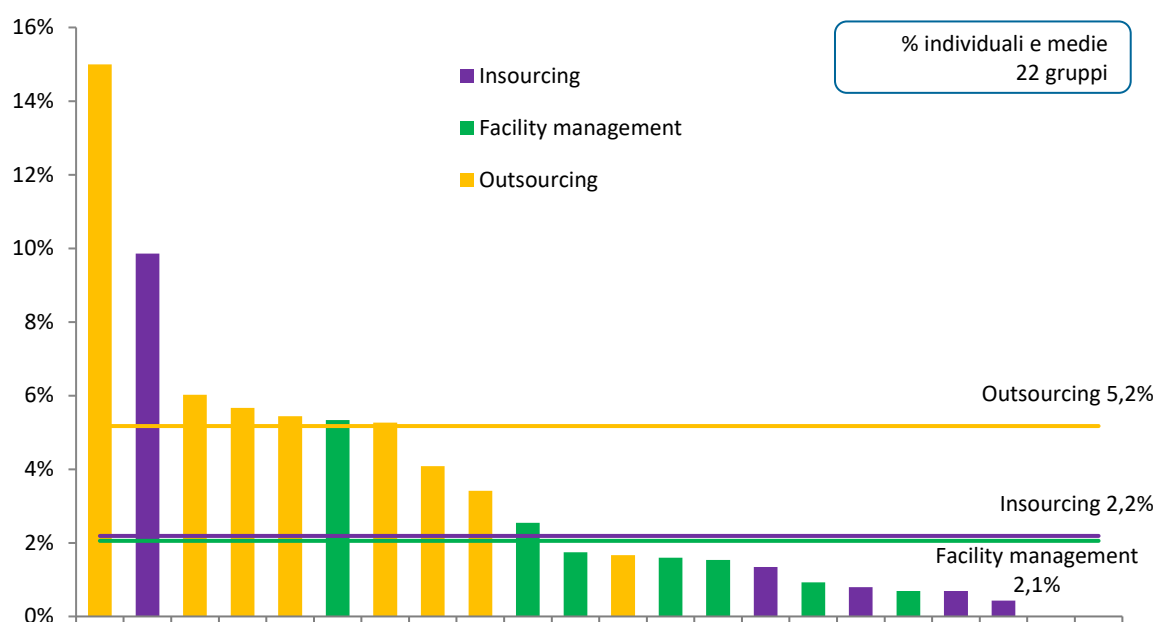
Sono inoltre rilevate le risorse umane impiegate, in termini di FTE (full time equivalent) dedicati al cloud a vario titolo (governance, centro di competenza, infrastruttura, sviluppo, gestione, ecc.). La Figura 58 mostra, mediante diagramma a scatole e baffi²⁷, la distribuzione degli FTE relativi, valori percentuali calcolati rapportando gli FTE dedicati al cloud agli FTE IT totali segnalati dai gruppi. Su 22 gruppi, risultano impiegati nel cloud mediamente il 3,4% degli FTE IT, fino a punte del 15%.

Figura 58 - Cloud computing: risorse FTE dedicate

La Figura 59 mostra le percentuali individuali di FTE dedicati al cloud, distinte per modello di sourcing IT. Ogni barra rappresenta il valore di un gruppo e il colore identifica il relativo modello. Si noti come, mediamente, i gruppi in Outsourcing impegnino per il cloud una quota relativa di FTE pari al 5,2%, maggiore rispetto ad altri modelli di sourcing. 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.

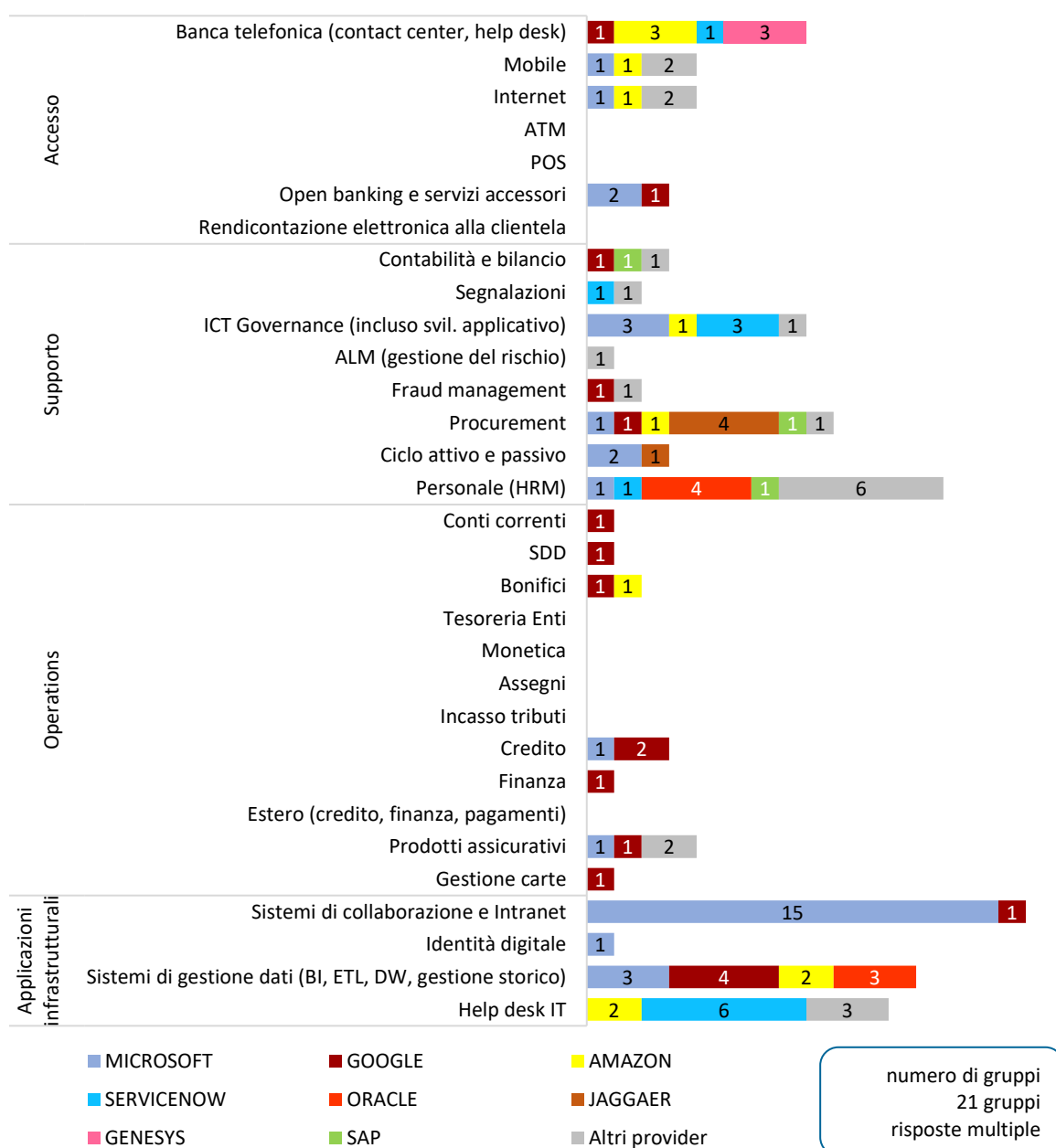
²⁶ L'analisi trascura il dato residuale relativo alla voce "Altri modelli cloud".

²⁷ "X" rappresenta la media.

Figura 59 - Cloud computing: risorse FTE dedicate - valori individuali

Per ciascuno dei servizi applicativi presi in esame, la Figura 60 riporta i CSP (cloud service provider) segnalati dai gruppi bancari e la relativa frequenza, ovvero il numero dei gruppi che ricorrono 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 all'incirca 30 i CSP menzionati dai gruppi e, tra questi, gli hyperscaler sono segnalati con frequenza maggiore.

Figura 60 - Cloud Service Providers



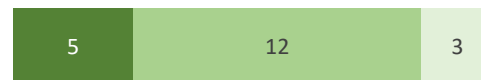
La Figura 61 si focalizza su alcuni temi di maggior rilievo afferenti al cloud pubblico e, in particolare, alla relazione che si instaura tra il gruppo bancario e il CSP. In tema di potere negoziale, in merito alla possibilità di negoziare clausole contrattuali ad hoc in fase di stesura dei contratti con i CSP, quattro gruppi ritengono di averla (o averla avuta) sempre mentre, all'opposto, altri quattro ritengono di non averla (o non averla avuta). A fronte di un gruppo che riferisce di aver avuto la possibilità di negoziare clausole ad hoc in gran parte dei casi, la maggioranza dei gruppi riporta di aver negoziato tali clausole solo in alcuni casi (11). Restando in tema contrattualistico, cinque gruppi ritengono che il modello di responsabilità definito nei contratti attribuisca sempre in maniera chiara e bilanciata le responsabilità tra gruppo bancario e CSP. In generale, il modello di responsabilità è ritenuto sostanzialmente adeguato, anche nei casi di limitata capacità negoziale. La definizione di una strategia di uscita dal cloud pubblico costituisce un altro tema oggetto di questo focus. Emerge che sei gruppi adottano una exit strategy di tipo generale, 12 dichiarano di definirla in relazione alle singole iniziative e due gruppi non possiedono una strategia di uscita definita.

Figura 61 - Cloud pubblico: capacità negoziale, responsabilità, exit strategy

Nella stesura dei contratti con i CSP il gruppo ritiene di avere (o aver avuto) la possibilità di negoziare clausole ad hoc?



Si ritiene che il modello di responsabilità definito nei contratti con i CSP attribuisca in maniera chiara e bilanciata le responsabilità tra gruppo e CSP?



■ Sempre
■ In gran parte dei casi
■ In alcuni casi
■ No

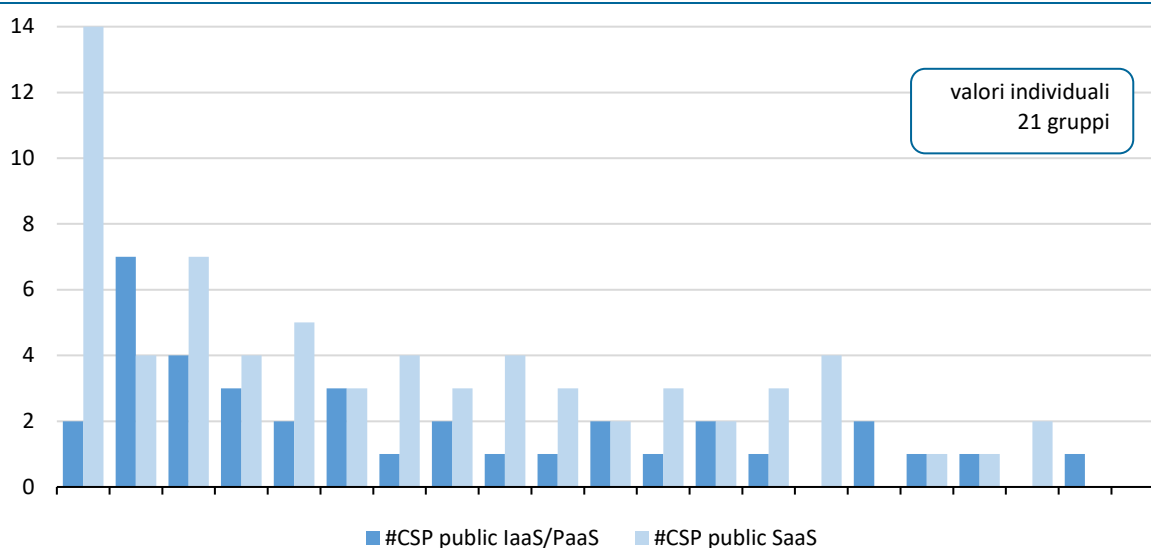
numero di gruppi
20 gruppi

Il gruppo adotta una exit-strategy per il cloud pubblico?



■ Sì, di tipo generale
■ Sì, viene definita per singola iniziativa
■ No, ma e' in valutazione
■ No

L'utilizzo del cloud pubblico per l'erogazione dei servizi IT prevede il ricorso a uno o più CSP. La Figura 62 mostra, per ciascun gruppo, due barre che rappresentano il numero di CSP cui esso si affida per il modello SaaS (azzurro chiaro) e IaaS/PaaS (azzurro scuro). Mediamente, i gruppi ricorrono a 1,8 CSP per IaaS/PaaS, mentre si registra una maggiore diversificazione nel SaaS, con una media di 3,5 CSP. Nella lettura del grafico occorre tenere in considerazione che in alcuni casi può verificarsi che uno stesso CSP sia conteggiato in entrambe le barre, laddove eroghi al medesimo gruppo sia servizi SaaS che IaaS/PaaS.

Figura 62 - Cloud pubblico: numero di CSP - valori individuali

2.3 Elementi di Sicurezza IT

Questo paragrafo intende non tanto descrivere in modo esaustivo le iniziative organizzative intraprese dai gruppi in tema di Sicurezza IT quanto raccogliere in modo accentrato gli elementi ad essa connessi che emergono trasversalmente dalle analisi sui profili organizzativi dell'IT.

Dal punto di vista delle risorse umane, i gruppi con almeno 50 dipendenti IT allocano nella sicurezza informatica mediamente il 6,7% dei propri FTE IT. Tale media sale al 7,6% se si include il personale tecnico dedicato alla Business Continuity e al Disaster Recovery. Da analoghe analisi svolte sui gruppi che hanno meno di 50 dipendenti IT emerge che, per questi, la media delle percentuali di FTE IT dedicati alla sicurezza è pari al 12,6%, che sale al 14,7% includendo la Business Continuity e il Disaster Recovery. La maggior percentuale, quasi doppia, che emerge dai gruppi con pochi dipendenti IT rispetto a quelli con maggior numerosità, comprova la grande attenzione rivolta al tema della sicurezza cibernetica da parte del mondo bancario, che spinge a mantenere tali risorse all'interno del perimetro aziendale pur nei casi di ricorso estensivo all'outsourcing dell'IT (cfr. Figura 85 e Figura 144).

Le strategie relative alle risorse umane sono strettamente connesse al tema delle competenze. Le competenze tecniche specializzate in Sicurezza IT trattate in questa Rilevazione riguardano prevalentemente due ambiti, per i quali è rilevato il livello di competenze presente nei gruppi bancari al 2024 (as is) e quello che essi prevedono di raggiungere nel biennio 2025-2026 (to be), oltre che le modalità di reperimento dei relativi skill. I due ambiti, presi in esame dalla Figura 88 e successive, sono i seguenti:

- ✓ **Security governance:** in questo ambito il livello²⁸ medio di competenze registrato nel 2024 è pari a 3,7 su 5, e aumenta passando a 4,2 in previsione per il biennio 2025-2026, con il 52% dei gruppi che segnala un gap di competenze da colmare. In questo ambito, più che in tutti gli altri analizzati, le competenze sono più spesso reperite tramite assunzione di personale IT, a ulteriore riprova di quanto sia ritenuto strategico il governo della sicurezza informatica;
- ✓ **Gestione operativa della sicurezza:** in questo ambito è presente un minor gap di competenze rispetto al precedente; è infatti previsto il passaggio da un livello medio pari a 3,8 del 2024 a 4,1 per il biennio successivo, gap segnalato dal 35% dei gruppi; la maggior parte di essi ricorre alla formazione del proprio personale IT per l'acquisizione delle necessarie competenze specialistiche.

In tema di innovazione tecnologica applicata alla Sicurezza IT, dieci gruppi segnalano rilevanti iniziative di innovazione nel 2024 e altri cinque prevedono di avviarne nel biennio 2025-2026 (cfr. Figura 71). Nel complesso, tali iniziative riguardano il rafforzamento dei presidi di protezione dei dati, il miglioramento dei sistemi anti-intrusione sugli endpoint (es. laptop, server), la standardizzazione delle configurazioni di sicurezza dei servizi in cloud, il potenziamento dei motori antifrode, l'implementazione di modelli ZTNA (zero trust network access), l'attivazione del SOC (security operations center) e CTI (cyber threat intelligence) integrando monitoraggio continuo e analisi delle minacce.

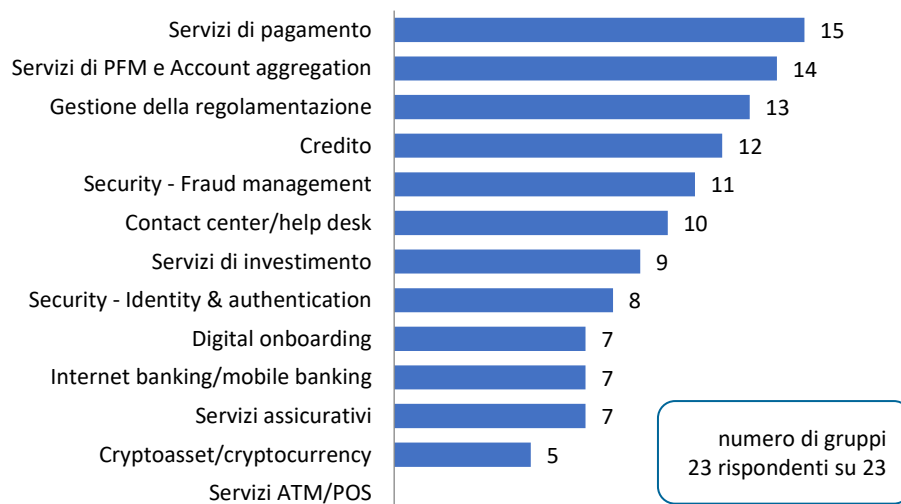
2.4 FinTech

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

²⁸ Determinato soggettivamente da ciascun gruppo bancario su una scala che va da un minimo di zero a un massimo di cinque.

Dei 23 gruppi partecipanti, tutti indicano forme di collaborazione a vario titolo con aziende operanti nel FinTech e ogni ambito indagato risulta interessato dal fenomeno, ad eccezione dei servizi ATM/POS; i più impattati sono i servizi di pagamento, di PFM (Personal Financial Management) e account aggregation, la gestione della regolamentazione e il credito, che vedono l'impegno di oltre la metà dei gruppi (Figura 63).

Figura 63 - Ambiti di collaborazione con FinTech



Sono di seguito esaminati i paradigmi tecnologici coinvolti nei 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, mediante il ricorso al FinTech, sono RPA (robotic process automation), intelligenza artificiale e open API. L'ambito che meglio si presta all'impiego di più tecnologie è quello dei servizi PFM e account aggregation.

Figura 64 - Collaborazione con FinTech e tecnologie

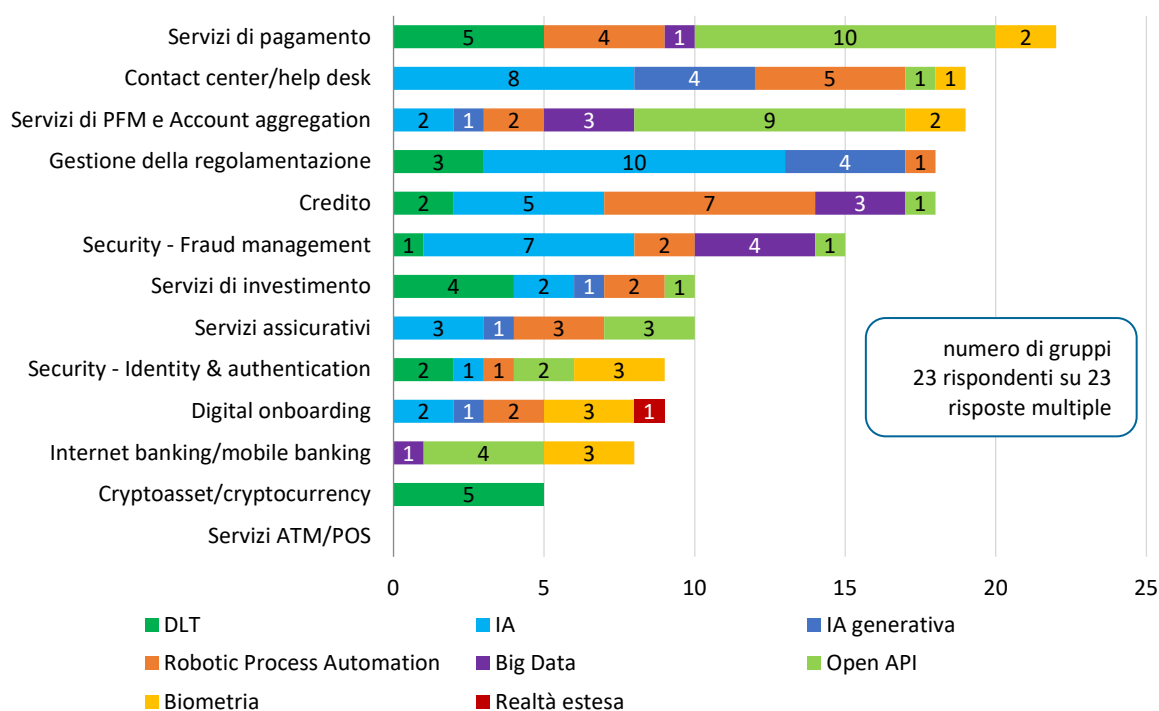
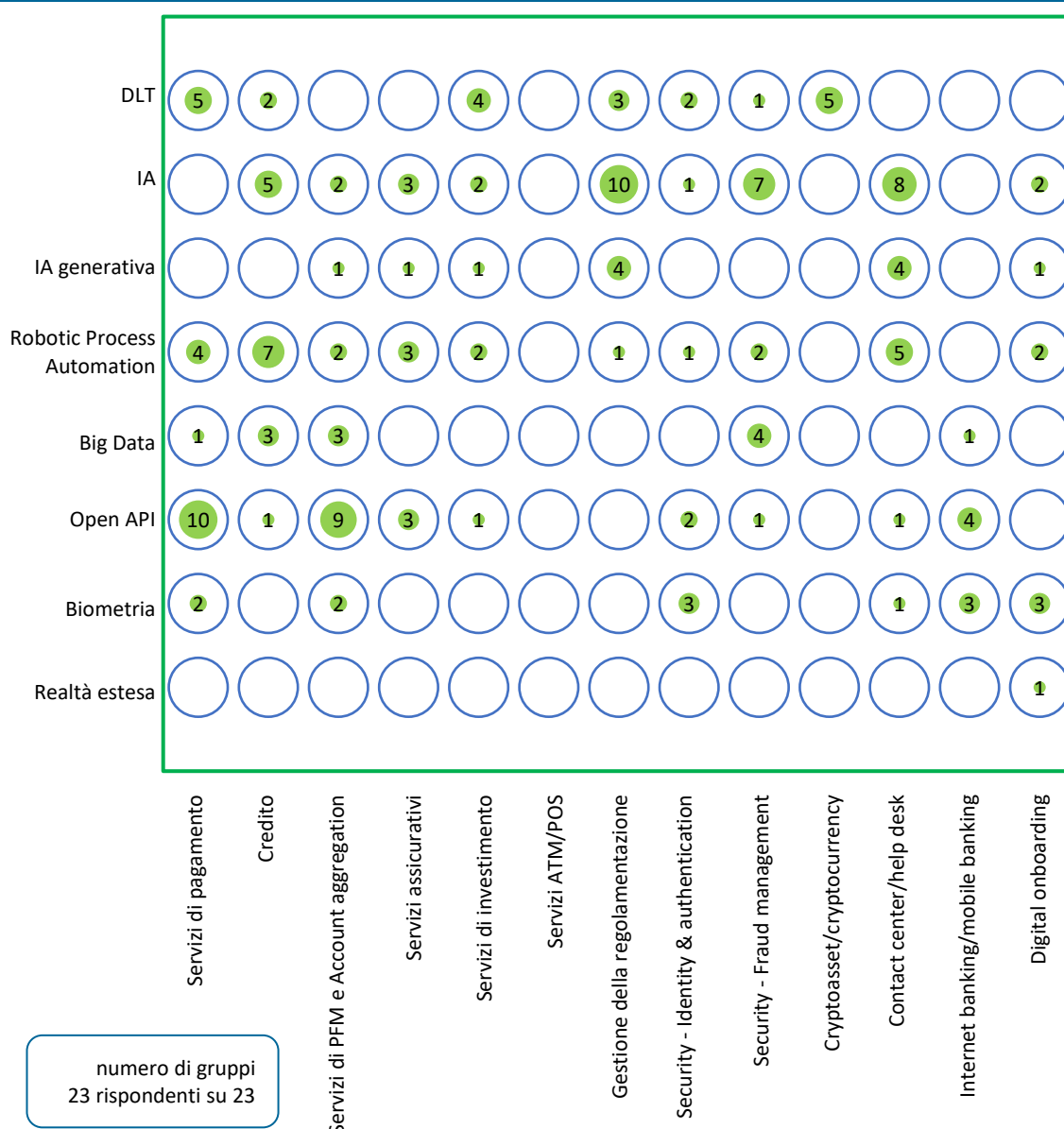
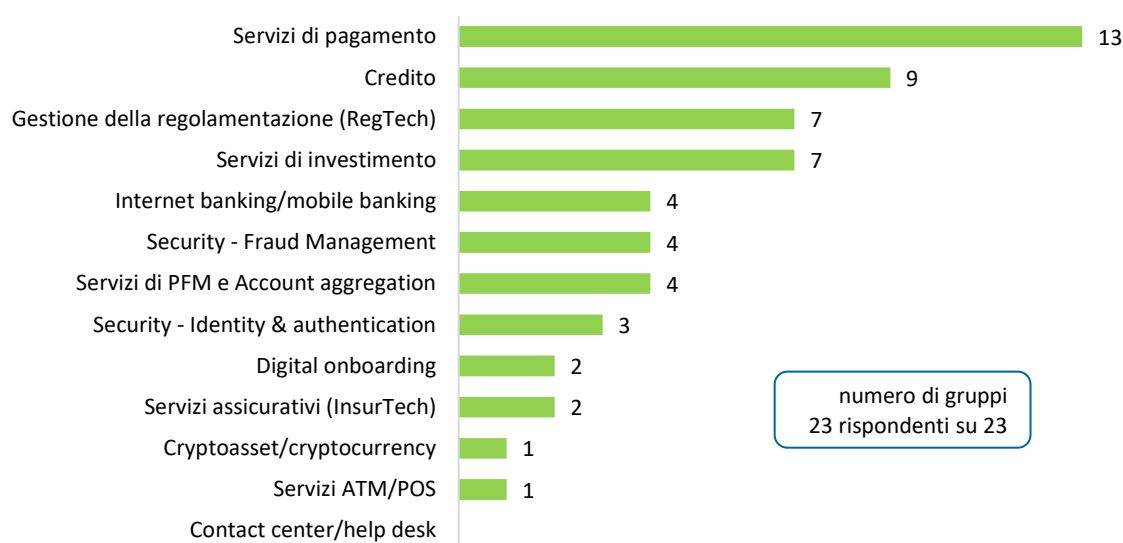


Figura 65 - Collaborazione con FinTech e tecnologie (vista 2)


A completamento dell'indagine, la Figura 66 riporta gli ambiti (ciascun gruppo poteva segnalarne fino a tre) che nell'esercizio 2024 hanno assorbito i maggiori investimenti IT nella collaborazione con aziende FinTech. I servizi di pagamento hanno attratto investimenti IT dal maggior numero di gruppi (13), seguiti dal credito, dalla gestione della regolamentazione (RegTech) e dai servizi di investimento.

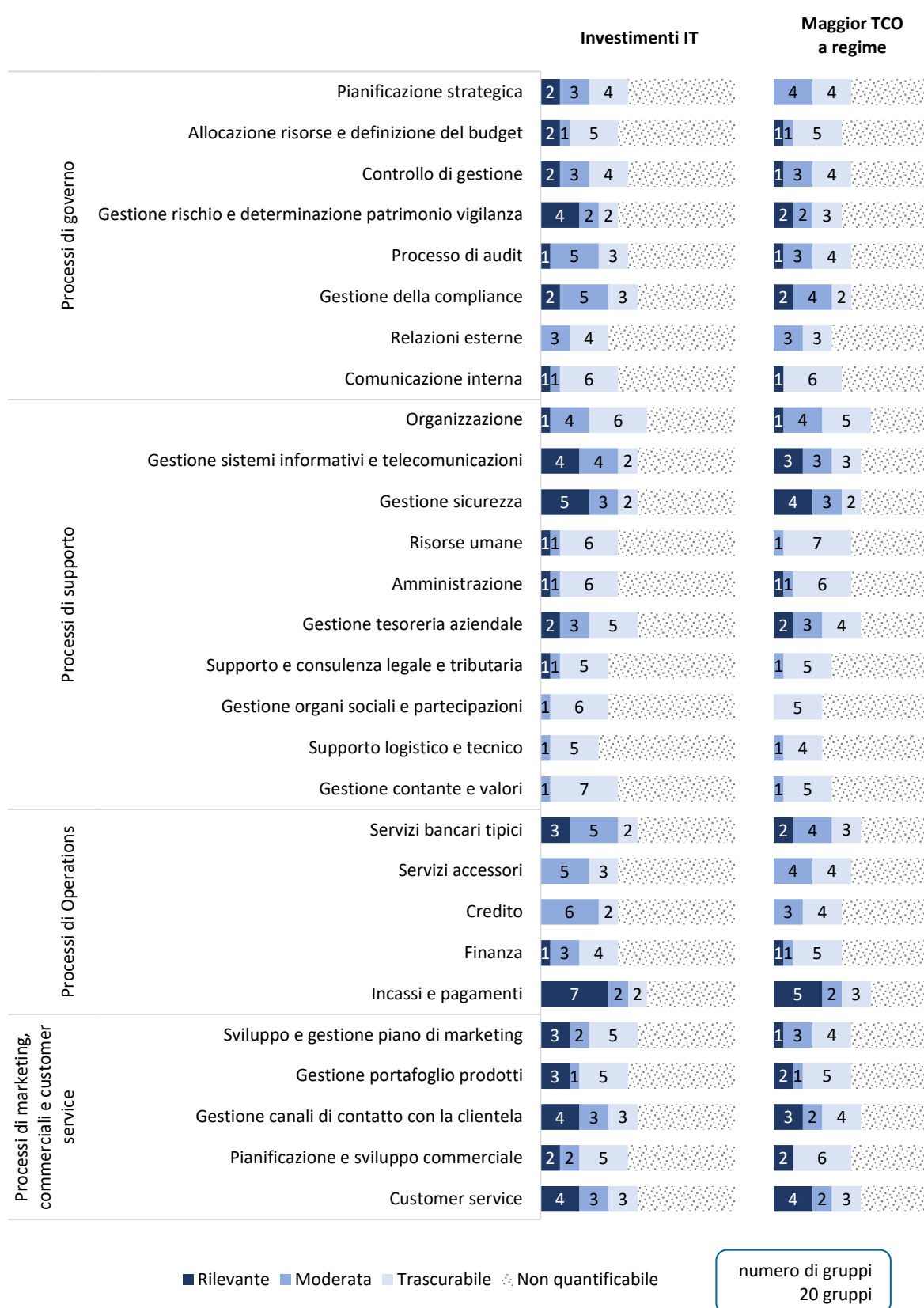
Figura 66 - Collaborazione con FinTech e maggiori investimenti IT

2.5 Euro digitale

Questa edizione torna ad affrontare il tema dell'euro digitale andando a rilevare una previsione dell'impegno economico che dovrebbe essere sostenuto dai gruppi bancari per predisporre i propri processi aziendali all'introduzione dell'euro digitale. Si focalizza, inoltre, sulle opportunità che i gruppi intenderebbero cogliere, intraprendendo iniziative che porterebbero ad ampliare l'offerta di nuovi servizi o alla revisione/ottimizzazione dei propri sistemi e delle proprie infrastrutture IT.

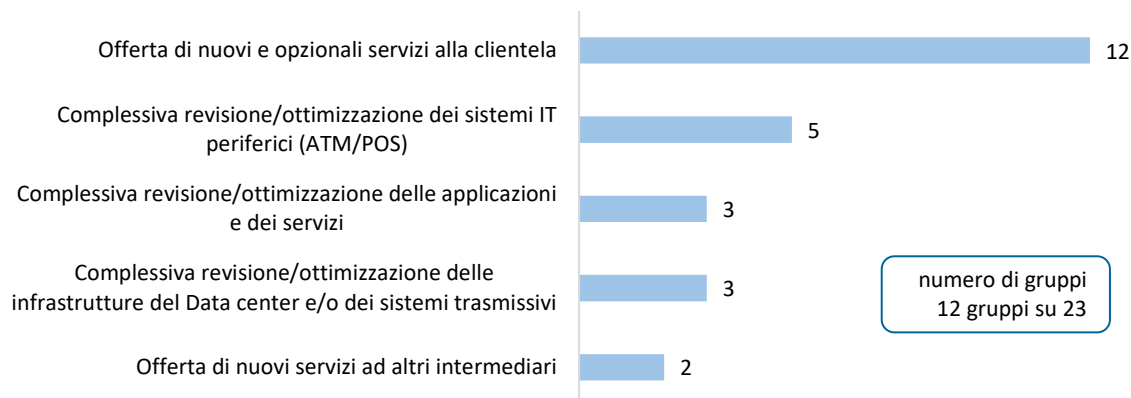
Basandosi sulla tassonomia dei processi bancari di ABI Lab, il grafico di Figura 67 mostra, per ciascuno di essi, le previsioni sull'entità degli investimenti IT necessari ad affrontare l'iniziale adeguamento della realtà IT del gruppo e i maggiori costi IT (TCO) previsti a regime per il mantenimento dell'operatività bancaria. L'analisi si concentra esclusivamente sugli adeguamenti minimi che si prevede debbano essere messi in atto a scopo di compliance, escludendo eventuali iniziative finalizzate all'introduzione di nuovi opzionali servizi connessi all'euro digitale. Su 20 gruppi rispondenti, 12 hanno contribuito all'analisi quantificando previsioni. Gli impatti economici riguardano trasversalmente tutte le aree mappate, in particolare quella dei processi di Operations. Dal punto di vista degli investimenti IT iniziali, i processi su cui il maggior numero di rispondenti quantifica impatti non trascurabili sono Incassi e pagamenti (9 gruppi), Servizi bancari tipici, Gestione sistemi informativi e telecomunicazioni e Gestione sicurezza (8 gruppi). Per quanto riguarda il maggior TCO previsto a regime, al termine degli adeguamenti finalizzati all'introduzione dell'euro digitale, i processi su cui sono stati più di frequente segnalati impatti quantificabili non trascurabili sono Incassi e pagamenti e Gestione sicurezza (7 gruppi), Servizi bancari tipici, Customer service, Gestione sistemi informativi e telecomunicazioni, Gestione della compliance (6 gruppi).

Figura 67 - Euro digitale: previsioni di investimenti IT e maggior TCO a regime



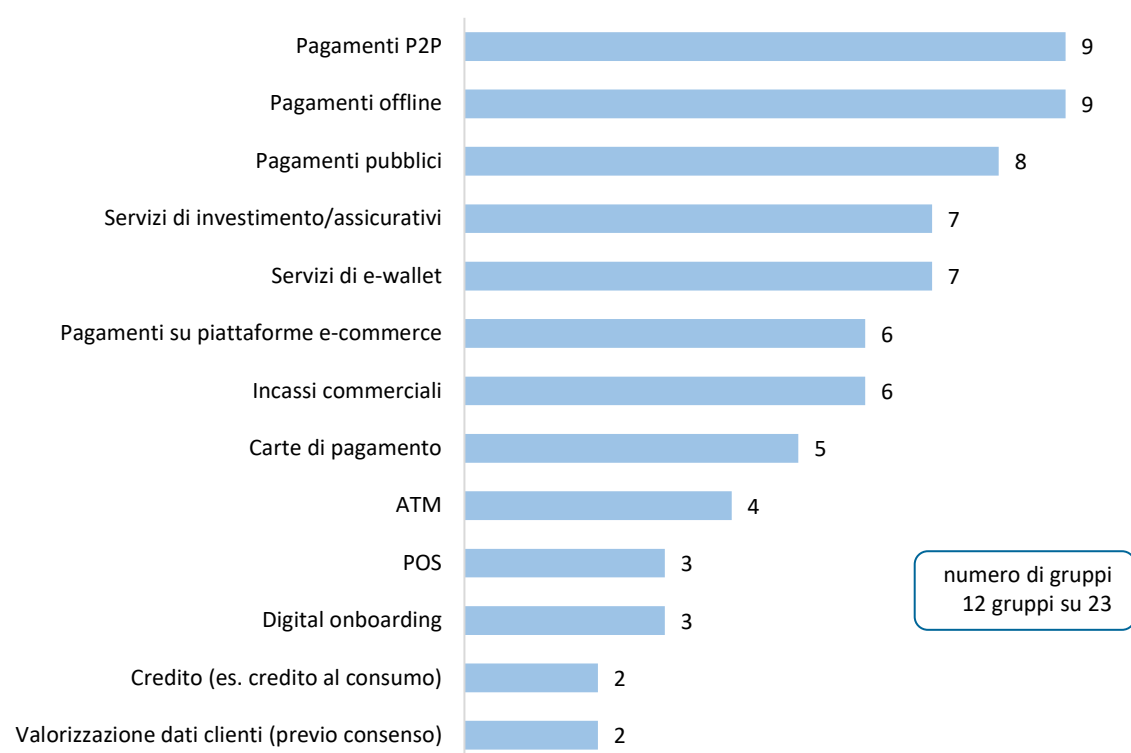
Dal punto di vista strategico, la possibile introduzione dell'euro digitale comporterebbe per le banche anche l'apertura di nuovi orizzonti di opportunità, alcune delle quali sono prese in esame dalla Figura 68. Dei 12 gruppi rispondenti, tutti segnalano di intravedere l'opportunità di offrire nuovi e opzionali servizi alla clientela e, una minoranza di essi, di svolgere attività di revisione e ottimizzazione della propria realtà IT. Due gruppi indicano, infine, anche l'opportunità di offrire ad altri intermediari nuovi servizi connessi con l'euro digitale.

Figura 68 - Euro digitale: possibili opportunità



La Figura 69 indaga in dettaglio alcuni dei possibili ambiti di offerta dei nuovi e opzionali servizi alla clientela connessi all'euro digitale indicati nella figura precedente. Per almeno la metà dei gruppi rispondenti l'offerta ruota attorno alle molteplici forme di servizi di pagamento - in primis P2P, offline e pagamenti pubblici - ai servizi di e-wallet, di investimento/assicurativi e agli incassi commerciali. In generale, tutti i servizi presi in esame sono interessati dal fenomeno.

Figura 69 - Euro digitale: possibili ambiti di offerta di nuovi servizi alla clientela

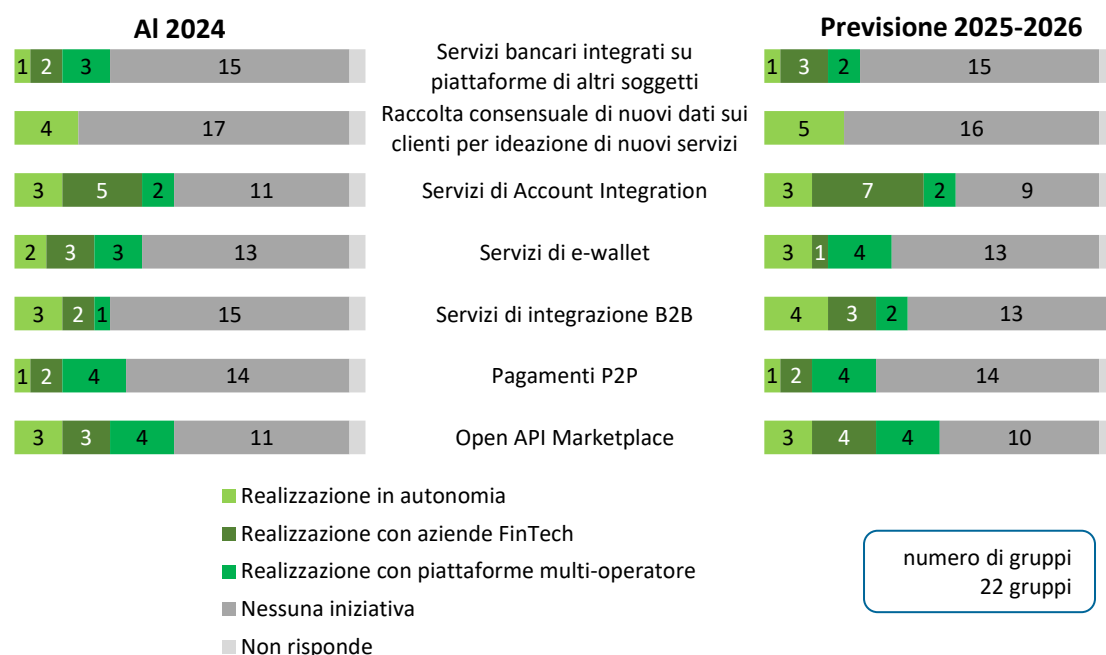


2.6 Open banking

Questa sezione si focalizza sulle iniziative in ambito open banking, in corso al 2024 e in previsione nel biennio 2025-2026, legate all'implementazione di servizi di business a valore aggiunto (VAS) e le relative modalità di attuazione.

Dalla Figura 70 si evince un ricorso all'open banking piuttosto contenuto, che avviene principalmente per realizzare account integration e servizi su open API marketplace, tendenza confermata anche in previsione, nel biennio 2025-2026.

Figura 70 - Open banking: ambiti²⁹ e modalità realizzative di servizi a valore aggiunto



2.7 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 71 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 2024 tutte le aree tematiche risultano interessate da rilevanti iniziative di innovazione, in corso o concluse durante l'anno. In particolar modo, oltre la metà dei rispondenti segnala, nell'esercizio, iniziative sulla Server farm e nell'ambito dello Sviluppo e manutenzione evolutiva.

²⁹ Di seguito alcune definizioni esplicative per le voci elencate nel grafico:

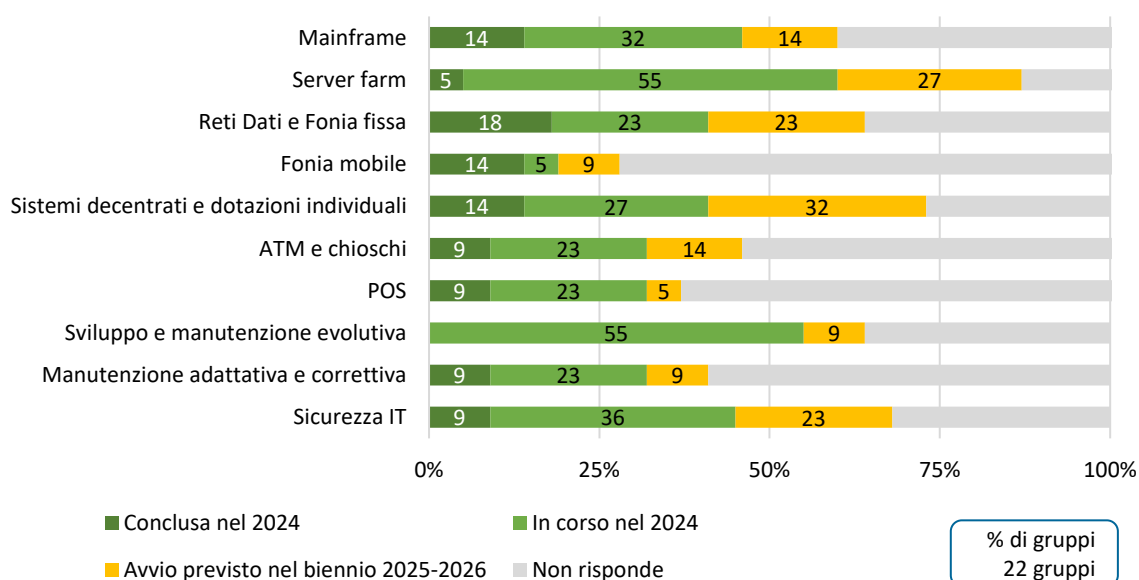
- Account integration: integrazione operativa tra conti bancari, anche di istituti diversi, che consente al cliente l'esecuzione di operazioni in modo centralizzato;
- e-wallet: consente di memorizzare i dati di uno o più strumenti di pagamento su un dispositivo mobile del cliente e/o su un server remoto (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.

Per il biennio 2025-2026 un discreto numero di gruppi segnala iniziative che impatteranno i Sistemi decentrati e dotazioni individuali, la Server Farm, le Reti dati e fonia fissa e la Sicurezza IT.

Segue un estratto delle principali attività segnalate in previsione per l'orizzonte temporale 2025-2026, suddivise per area tematica:

- ✓ **Mainframe:** migrazione in cloud di specifici workload, consolidamento tecnologico e ottimizzazione, creazione partizione logica di collaudo mainframe e revisione processi di rilascio software;
- ✓ **Server farm:** acquisizione di nuovo hardware, data center relocation program, migrazione al cloud, rinnovo infrastruttura sito primario, adozione architetture IaaS;
- ✓ **Reti dati e fonia fissa:** ricorso a SD-WAN, ibridazione della fonia fissa con MS Teams;
- ✓ **Fonia mobile:** adozione di Microsoft Intune, abilitazione dei dipendenti al BYOD (bring your own device), introduzione di Samsung Knox e Apple Business Manager;
- ✓ **Sistemi decentrati e dotazioni individuali:** rinnovo tecnologico delle postazioni di lavoro, introduzione di strumenti AI per la produttività, migrazione postazioni di lavoro a Windows 11 e Office 365;
- ✓ **ATM e chioschi:** sostituzione di ATM tradizionali con dispositivi evoluti (inclusi cash-in/cash out), migrazione a Windows 10;
- ✓ **POS:** collegamento tra registratori di cassa e POS/SoftPOS per conformità alla legge di bilancio 2025;
- ✓ **Sviluppo e manutenzione evolutiva:** sviluppo di microservizi, completamento dello sviluppo di un AI based Customer Personal Assistant;
- ✓ **Manutenzione adattativa e correttiva:** test automatici, introduzione strumenti di intelligenza artificiale;
- ✓ **Sicurezza IT:** aumento presidi di primo livello, potenziamento motore antifrode, nuovo modello di Transaction monitoring.

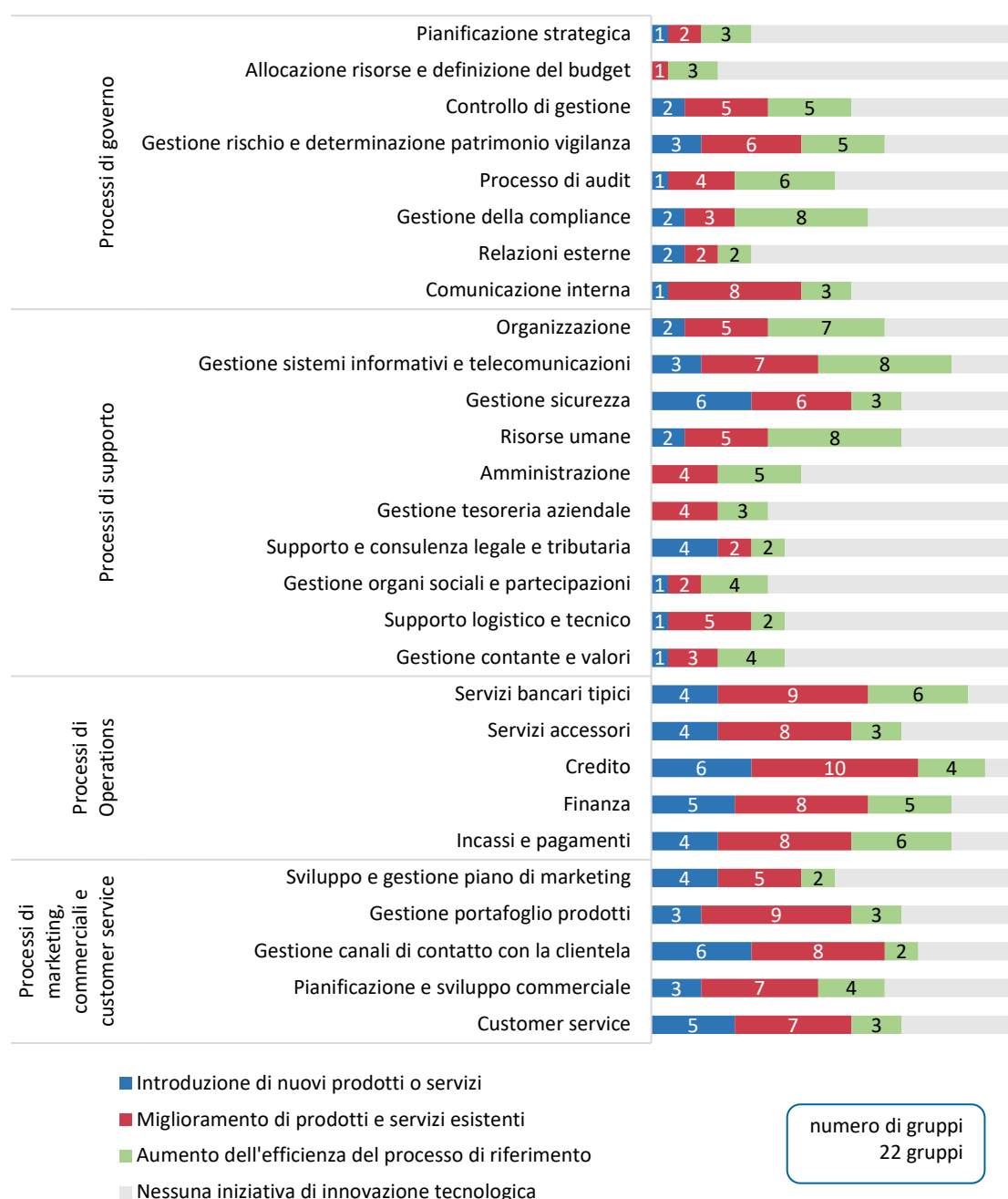
Figura 71 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche



L'indagine si concentra infine sui processi bancari interessati da iniziative di innovazione tecnologica avviate o in corso nel 2024 e la finalità prevalente delle stesse (la tassonomia utilizzata per i processi è quella definita da ABI Lab).

Dalla Figura 72 risulta che l'area più soggetta a innovazione è quella dei processi di Operations. Prevalgono trasversalmente le iniziative finalizzate al miglioramento dei prodotti e servizi esistenti. L'introduzione di nuovi prodotti o servizi riguarda in particolar modo i processi di gestione della sicurezza, del credito e della gestione dei canali di contatto con la clientela. L'aumento dell'efficienza interessa soprattutto la gestione della compliance e dei sistemi informativi e delle telecomunicazioni. Nel complesso, oltre ai processi di Operations, quello più interessato da innovazione è il processo di gestione dei sistemi informativi e delle telecomunicazioni.

Figura 72 - 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 139 a Figura 141).

2.8 Personale IT

Questa sezione dedica ampio spazio alle analisi sul personale IT, che al 31 dicembre 2024 per i 23 gruppi partecipanti (perimetro CIPA) riguardava in totale 12.887 dipendenti, caratterizzando la compagine degli stessi e misurando l’allocazione delle risorse tra le aree tematiche, soffermandosi sulle competenze tecniche acquisite e quelle da potenziare, sulle modalità di reperimento e sulla qualificazione dell’offerta formativa.

2.8.1 Caratterizzazione della compagine

L’approfondimento sul personale IT prende avvio dall’analisi del rapporto tra il numero di dipendenti IT e il totale dei dipendenti del gruppo bancario, nel perimetro CIPA. La Figura 73 rappresenta tale rapporto, per l’intero campione e per le classi dimensionali, mediante diagrammi a scatole e baffi²⁷. Sull’intero campione dei 23 gruppi, tale rapporto in media di percentuali è pari al 5,3%. Mediamente, i valori più alti sono attribuibili ai gruppi Medi (7,0%) mentre quelli più bassi ai gruppi Piccoli (4,1%), in virtù del maggior ricorso all’esternalizzazione delle attività informatiche. Tale fenomeno emerge anche dalla Figura 74, che riporta le medie di percentuali per modello di sourcing IT.

Figura 73 - Personale IT / totale dipendenti per classe dimensionale

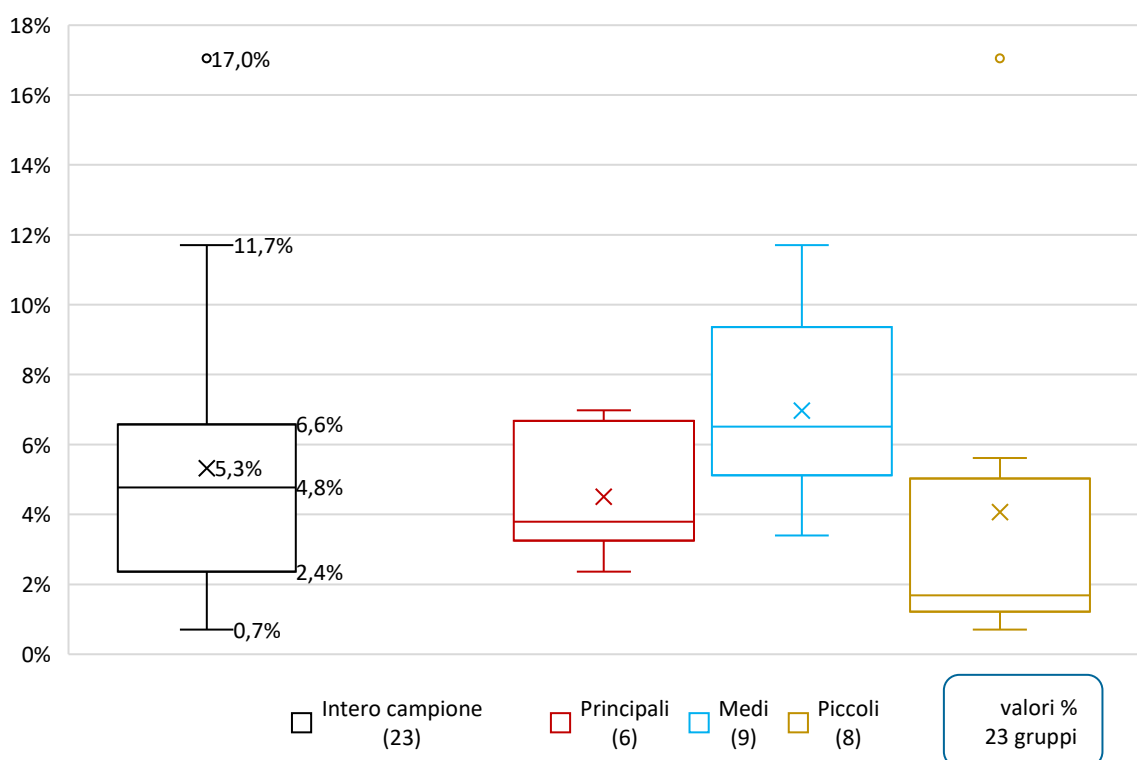
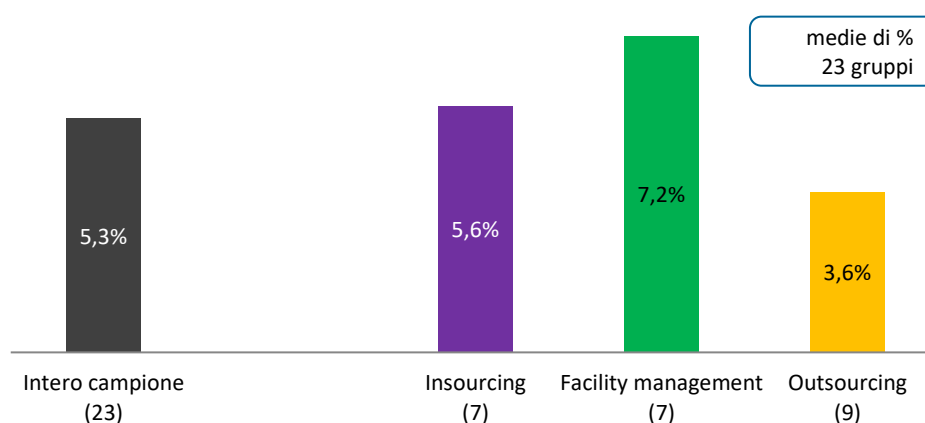
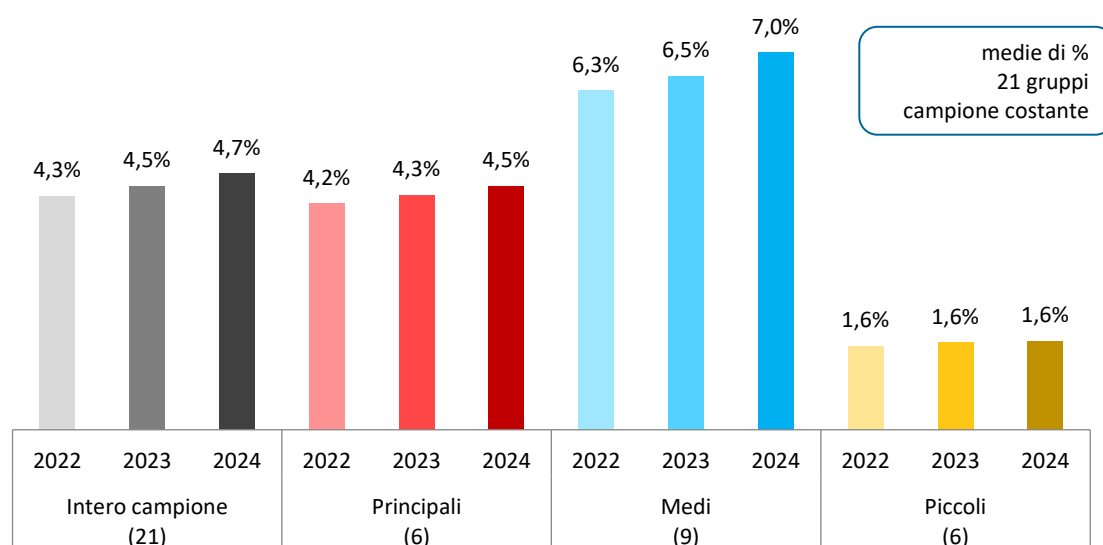


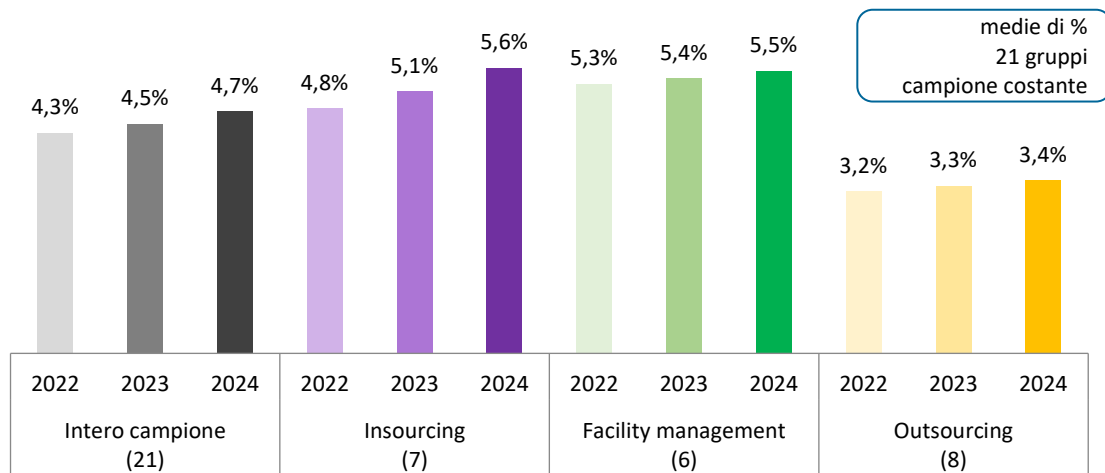
Figura 74 - Personale IT / totale dipendenti per modello di sourcing

Nel triennio 2022-2024 l'andamento del rapporto tra personale IT e totale dipendenti, calcolato in media di percentuali su un campione costante di 21 gruppi, mostra un trend in crescita, registrando un incremento medio complessivo dello 0,4% (Figura 75). A livello di classi dimensionali si osserva un incremento costante per i gruppi Principali e Medi e un dato stabile per i gruppi Piccoli.

Figura 75 - Personale IT / totale dipendenti: andamento 2022-2024 per classe dimensionale

L'analoga analisi, svolta per classi di modello di sourcing (Figura 76), mostra nel triennio un incremento costante per ogni classe.

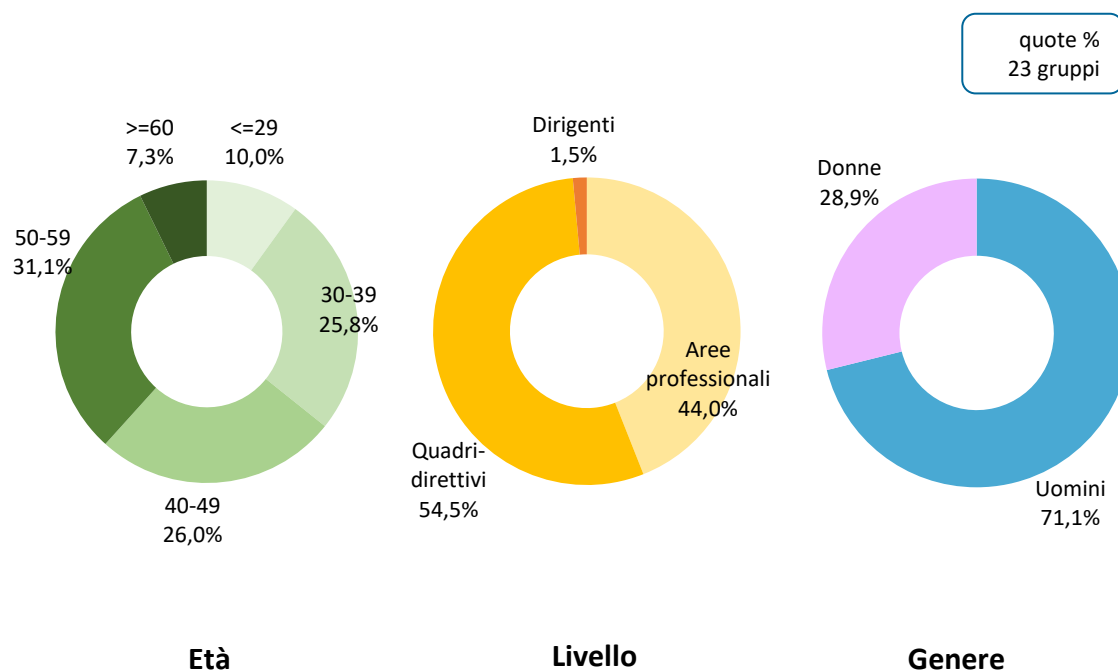
Figura 76 - Personale IT / totale dipendenti: andamento 2022-2024 per modello di sourcing



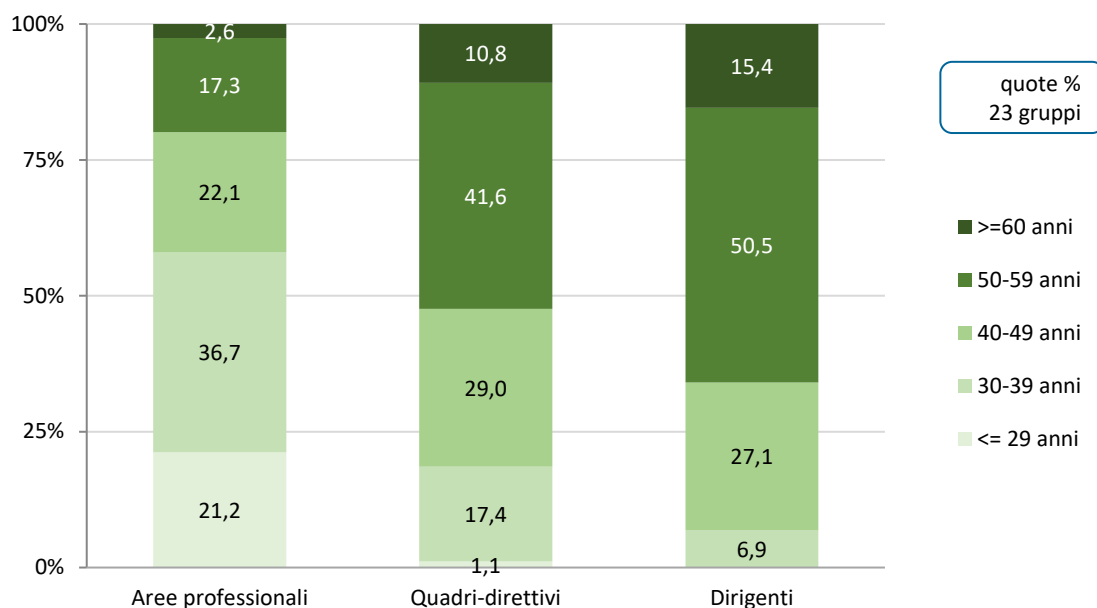
Le analisi che seguono forniscono una caratterizzazione della compagine IT per genere, età e livello contrattuale secondo la seguente classificazione:

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

Nella Figura 77, 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 (31,1%), i quadri-direttivi sono il 54,5% del totale e gli uomini sono in netta maggioranza rispetto alle donne che, nel campione esaminato, rappresentano il 28,9% dell'intera compagine IT.

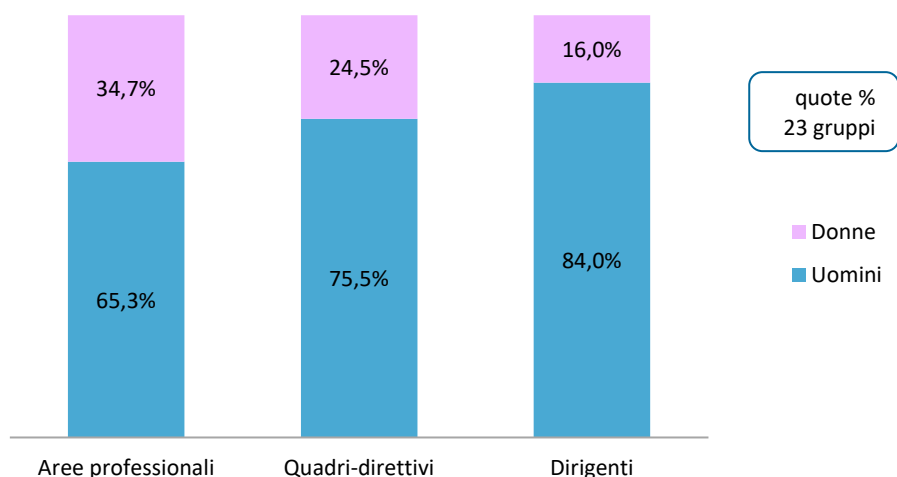
Figura 77 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere

La Figura 78 mostra la ripartizione dei dipendenti IT per età e livello contrattuale. 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 78 - Personale IT per età e livello contrattuale

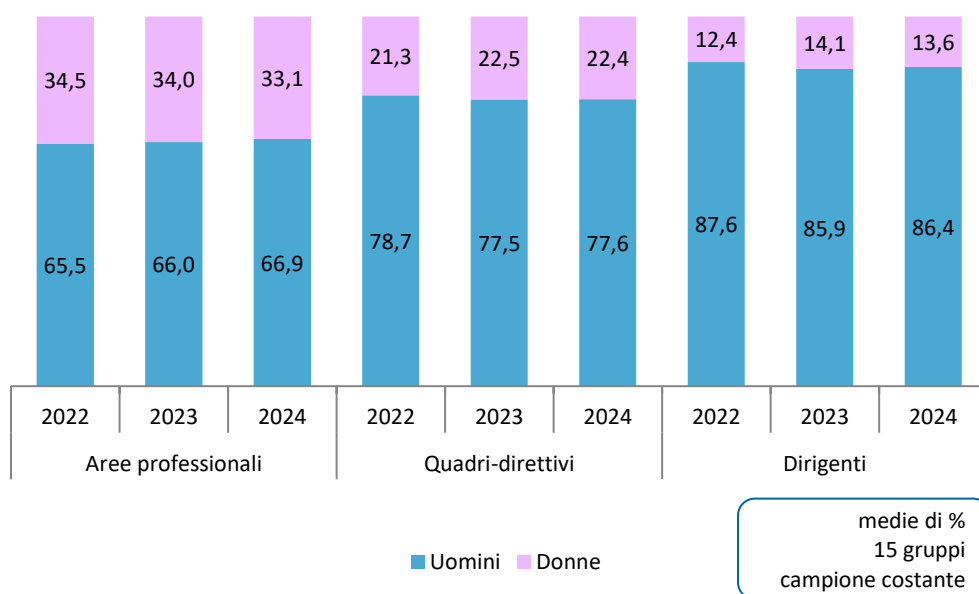
In relazione alla composizione per genere e livello contrattuale, la presenza femminile risulta più bassa rispetto a quella maschile in tutti i livelli contrattuali e diminuisce al salire con l'inquadramento, passando dal 34,7% all'interno delle aree professionali al 16,0% tra i dirigenti (Figura 79).

Figura 79 - Personale IT per genere e livello contrattuale

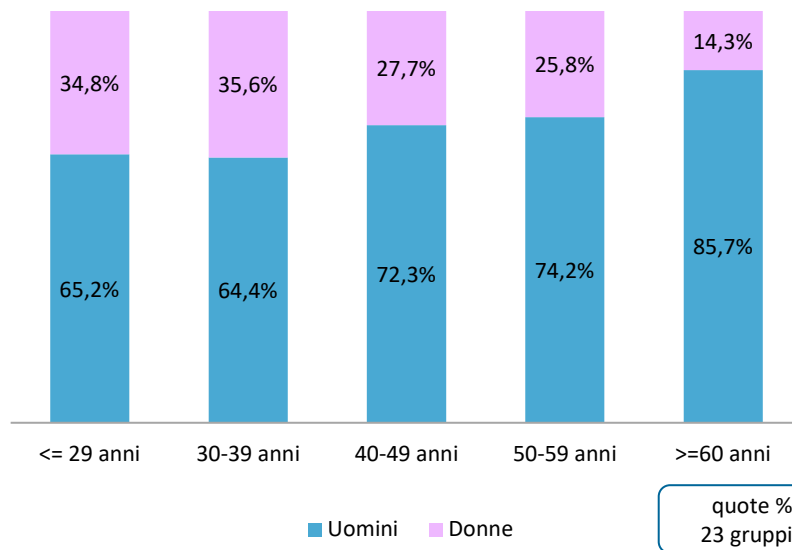


Per osservare l'andamento negli ultimi anni del rapporto di genere tra i diversi inquadramenti ci si può basare sulla Figura 80, che prende a riferimento un campione costante di 15 gruppi aventi almeno 50 dipendenti IT ed elabora il dato in medie di percentuali. Si evince negli anni una percentuale di donne in leggero calo nelle aree professionali e, nell'ultimo esercizio, anche tra i quadri-direttivi e i dirigenti.

Figura 80 - Personale IT per genere e livello contrattuale: andamento 2022-2024



In merito alla composizione per genere ed età, la quota femminile nell'IT è maggiore nelle fasce più giovani, passando gradualmente dal 14,3% delle over 60 a circa il 35% delle under 40 (Figura 81). Al fenomeno potrebbero aver contribuito un maggior tasso di neoassunzioni femminili in anni più recenti, una minore età di assunzione femminile e un maggior tasso di uscita femminile precoce.

Figura 81 - Personale IT per genere ed età

I grafici da Figura 82 a Figura 84 forniscono un raffronto tra classi dimensionali sulle medesime variabili fin qui trattate.

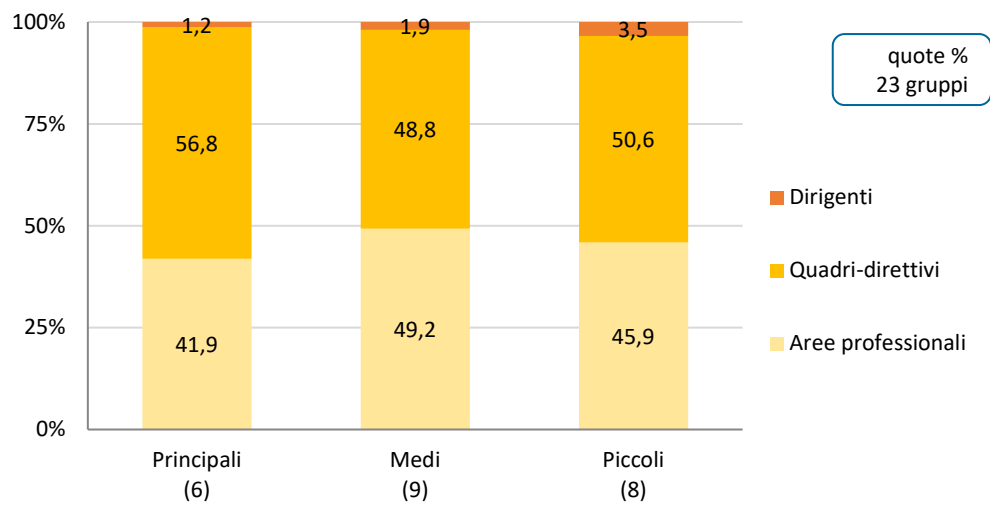
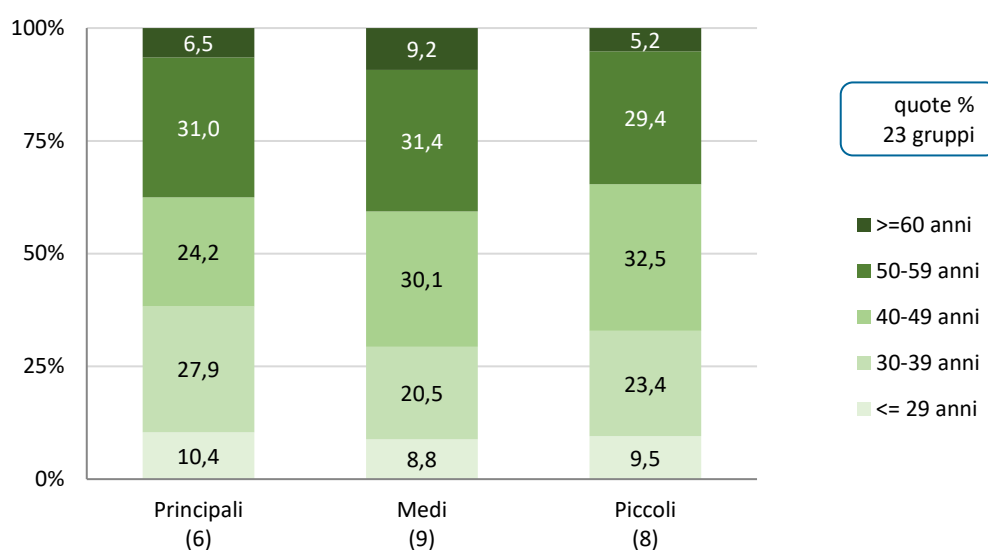
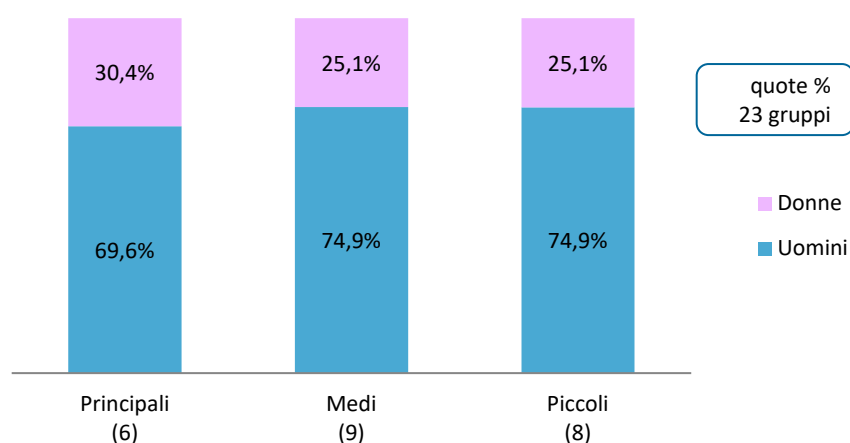
Figura 82 - Personale IT per livello contrattuale e classe dimensionale

Figura 83 - Personale IT per età e classe dimensionale**Figura 84 - 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, per le donne si individua la fascia di età tra i 30 e i 39 anni, impiegate nelle aree professionali (6,3%), mentre per gli uomini si sale alla fascia 50-59 anni, impiegati come quadri-direttivi (17,1%).

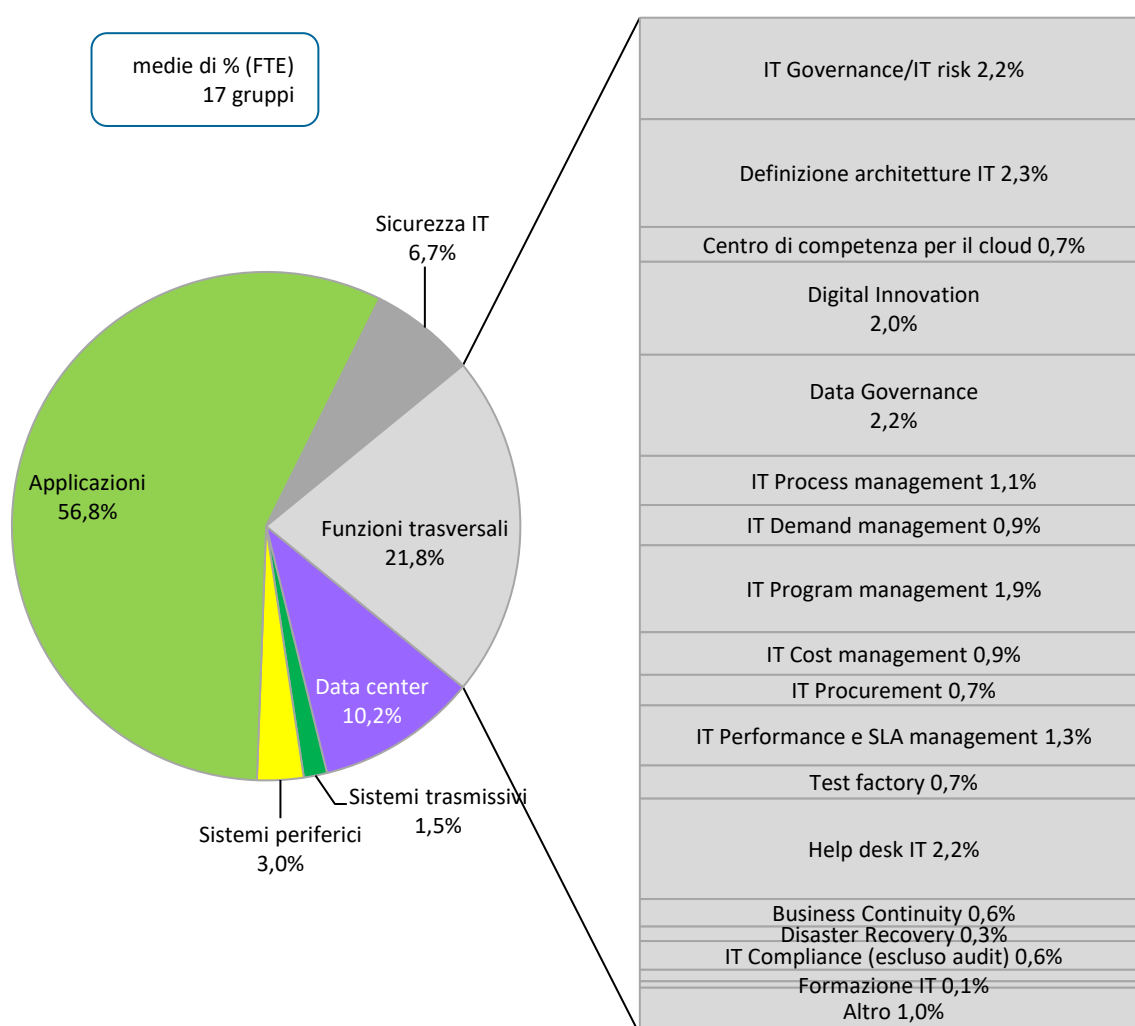
Tabella 13 - Personale IT: ripartizione per genere, età e livello contrattuale

	<= 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	6,1	3,2	9,9	6,3	6,5	3,2	5,3	2,3	0,9	0,2
Quadri-direttivi	0,4	0,2	6,6	2,9	11,9	3,9	17,1	5,6	5,1	0,8
Dirigenti	0,0	0,0	0,1	0,0	0,3	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.

2.8.2 Allocazione degli FTE

La Figura 85 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 (full time equivalent) anziché di numero di dipendenti, per consentire la corretta differenziazione di ruoli anche al personale che svolge attività in più ambiti. Il 56,8% delle risorse IT è allocato nell’area delle Applicazioni, seguono il Data center (10,2%), la Sicurezza IT (6,7%) e quote residuali per i sistemi periferici e trasmissivi. Alle funzioni trasversali è dedicato più di un quinto degli FTE, dove prevalgono la definizione delle architetture informatiche, l’IT governance/IT risk, la data governance, l’help desk informatico e la digital innovation. 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 85 - FTE del personale IT nelle aree tematiche

In Appendice è rappresentata l'analoga ripartizione degli FTE per classe dimensionale (Figura 142), sulla base del modello di sourcing (Figura 143) e per i gruppi aventi meno di 50 dipendenti IT (Figura 144).

2.8.3 Competenze tecniche e formazione

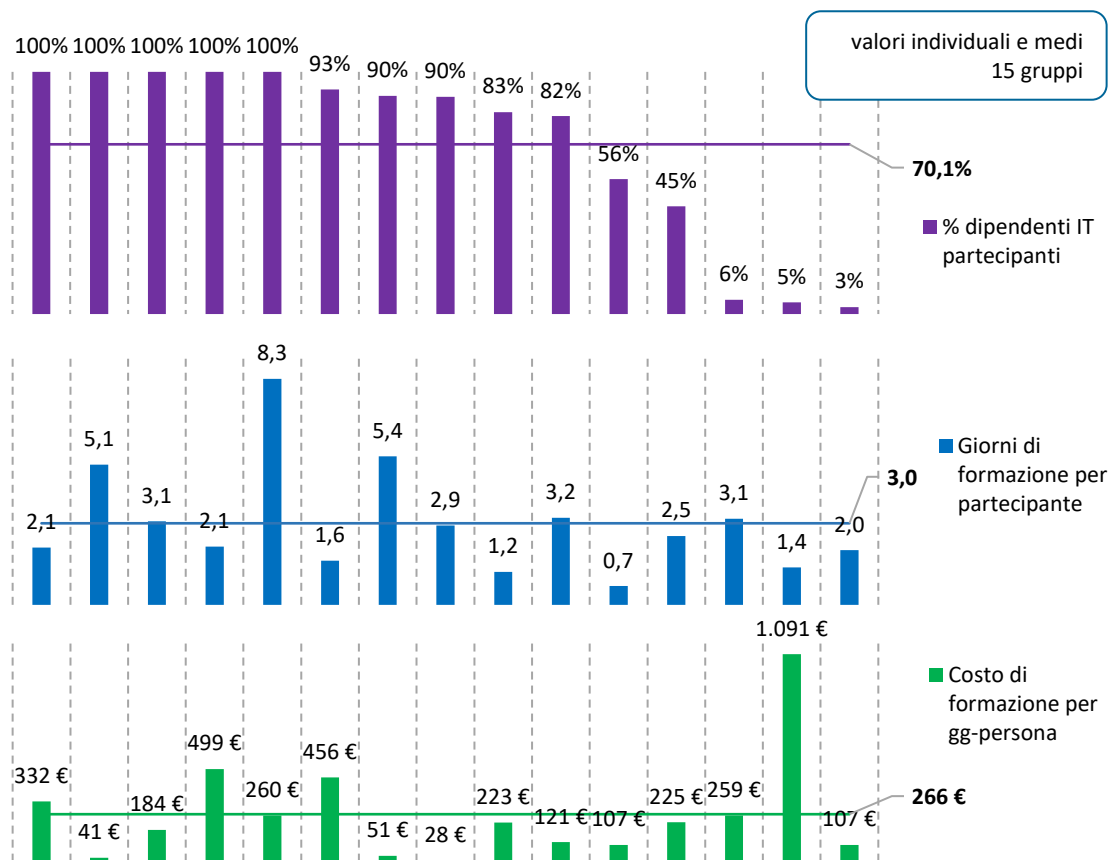
Viene qui affrontato il tema della formazione tecnica del personale IT dal punto di vista dell'offerta formativa a pagamento (costi sostenuti dal gruppo bancario a beneficio del proprio personale) in termini di dipendenti partecipanti, durata e costi delle iniziative formative. L'analisi si sofferma infine sulla più generale questione delle competenze tecniche e del reperimento degli skill.

La Figura 86 mostra i dati forniti dai gruppi bancari con almeno 30 dipendenti IT nel 2024 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

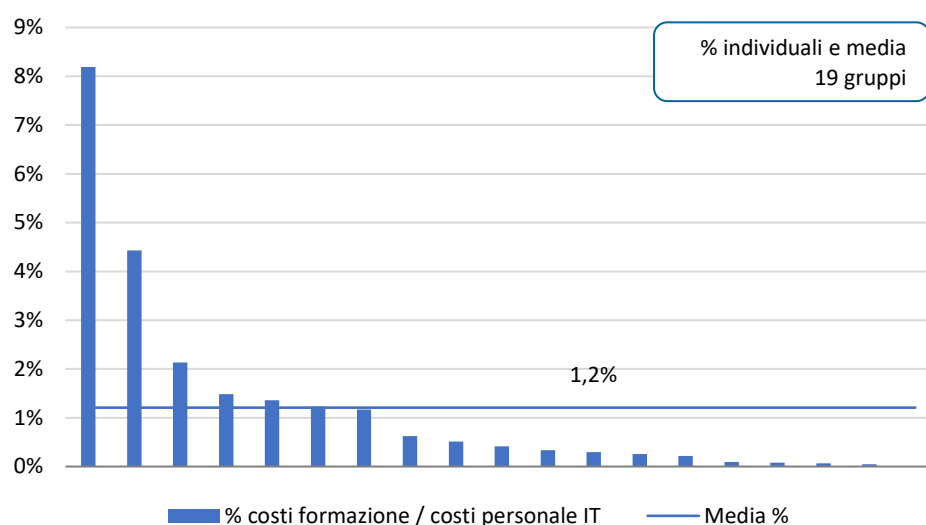
riportati i posizionamenti individuali e le medie di alcuni indicatori, sovrapposti verticalmente per agevolarne la lettura, in cui ciascuna linea verticale rappresenta un gruppo.

Mediando i valori dichiarati dai 15 gruppi che, tra quelli che soddisfano il criterio sopra descritto hanno fornito i relativi dati, si osserva che nel 2024 il 70,1% dei dipendenti IT ha partecipato a iniziative di formazione tecnica a pagamento, ogni partecipante ha seguito in media 3 giorni di formazione, aventi un costo medio di 266 euro per giorno-persona.

Figura 86 - Formazione IT: partecipanti, durata e costi



Il rapporto tra i costi di formazione e i costi totali del personale IT presenta, per i 19 gruppi che hanno fornito il dato, un'escursione fino all'8,2%, con un valor medio dell'1,2% (Figura 87).

Figura 87 - Formazione IT: costi di formazione / costi del personale IT

In Appendice sono riportate le percentuali medie per classe dimensionale e modello di sourcing (Figura 145).

La Figura 88 e la Figura 89 prendono in esame una serie di ambiti/profili IT, mostrando il livello di competenza associato, per il 2024 (as is) e per il biennio 2025-2026 (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 cinque³⁰. Nelle barre, per ciascun livello è riportato il numero di gruppi che lo hanno indicato. Osservando i grafici per macro ambiti, si nota che nel 2024 ai profili informatici più tradizionali (governance, progettazione e sviluppo, gestione/erogazione servizi) sono associati livelli medio-alti, con valori compresi tra 2,9 (IT quality assurance) e 3,9 (IT governance). Di contro, tra i nuovi ambiti tecnologici si registrano livelli decisamente più bassi, eccetto che per la sostenibilità e green IT (2,9) e AI & data science (3,1). Per il biennio 2025-2026 sono presenti livelli medi più alti rispetto al 2024, a conferma dell'esigenza di rafforzare le competenze in tutti gli ambiti/profili IT. Il maggior gap emerge per AI & data science ($\Delta = 1,0$), cloud management ($\Delta = 0,7$), IT governance e security governance ($\Delta = 0,6$).

³⁰ La media è calcolata solo sui livelli espressamente indicati dai gruppi.

Figura 88 - Competenze IT: livelli as is (2024) per ambiti e profili IT

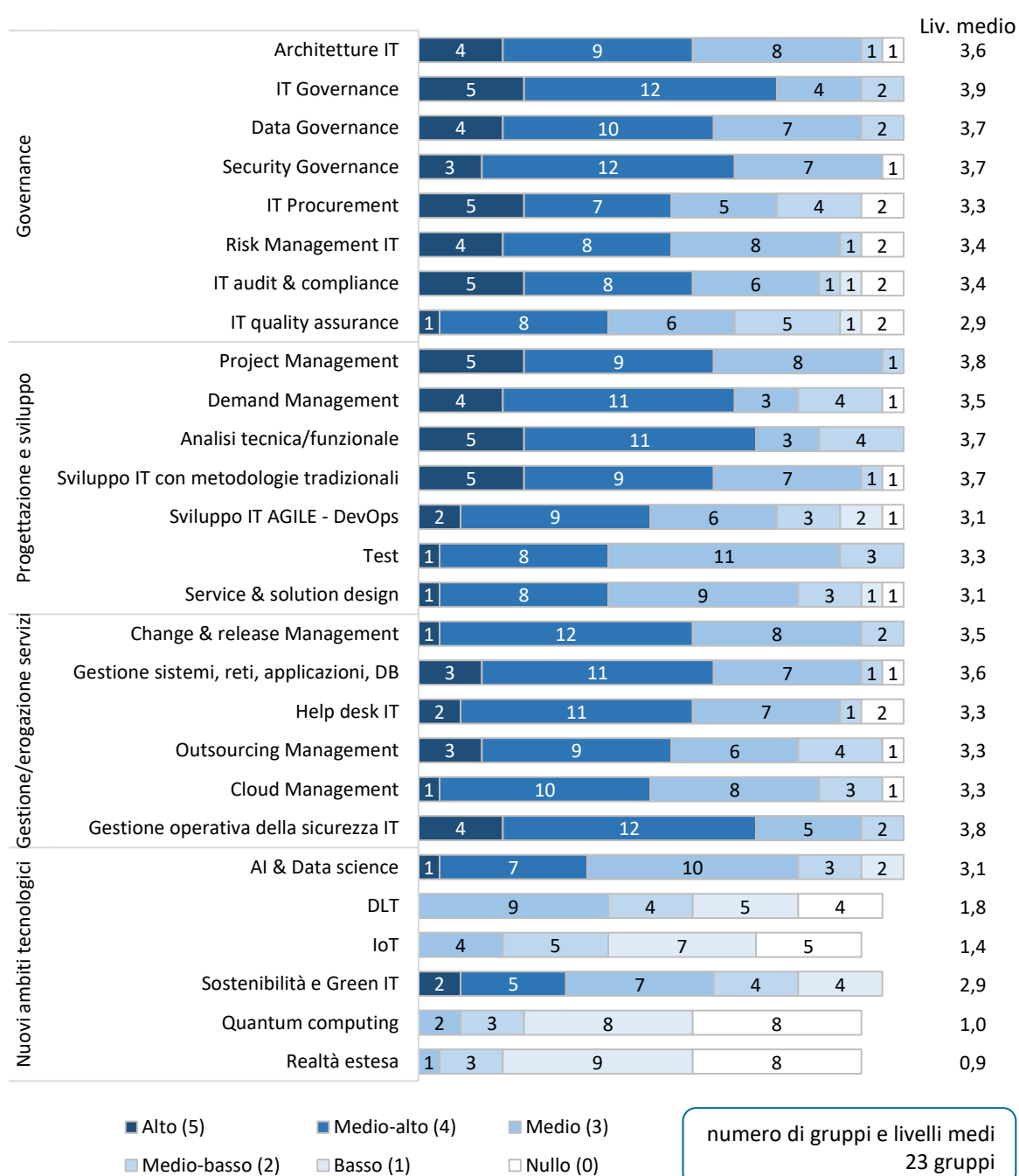
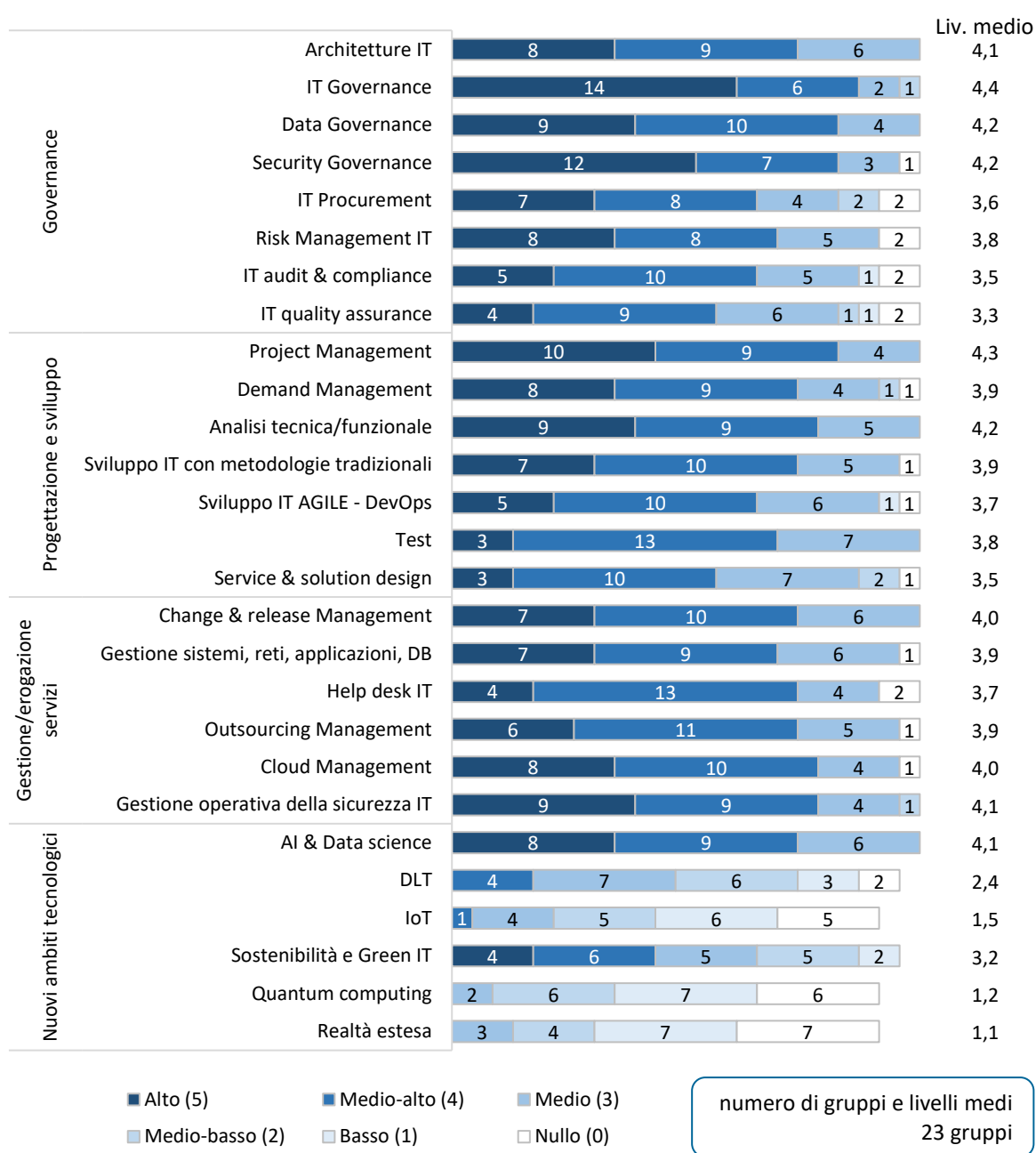
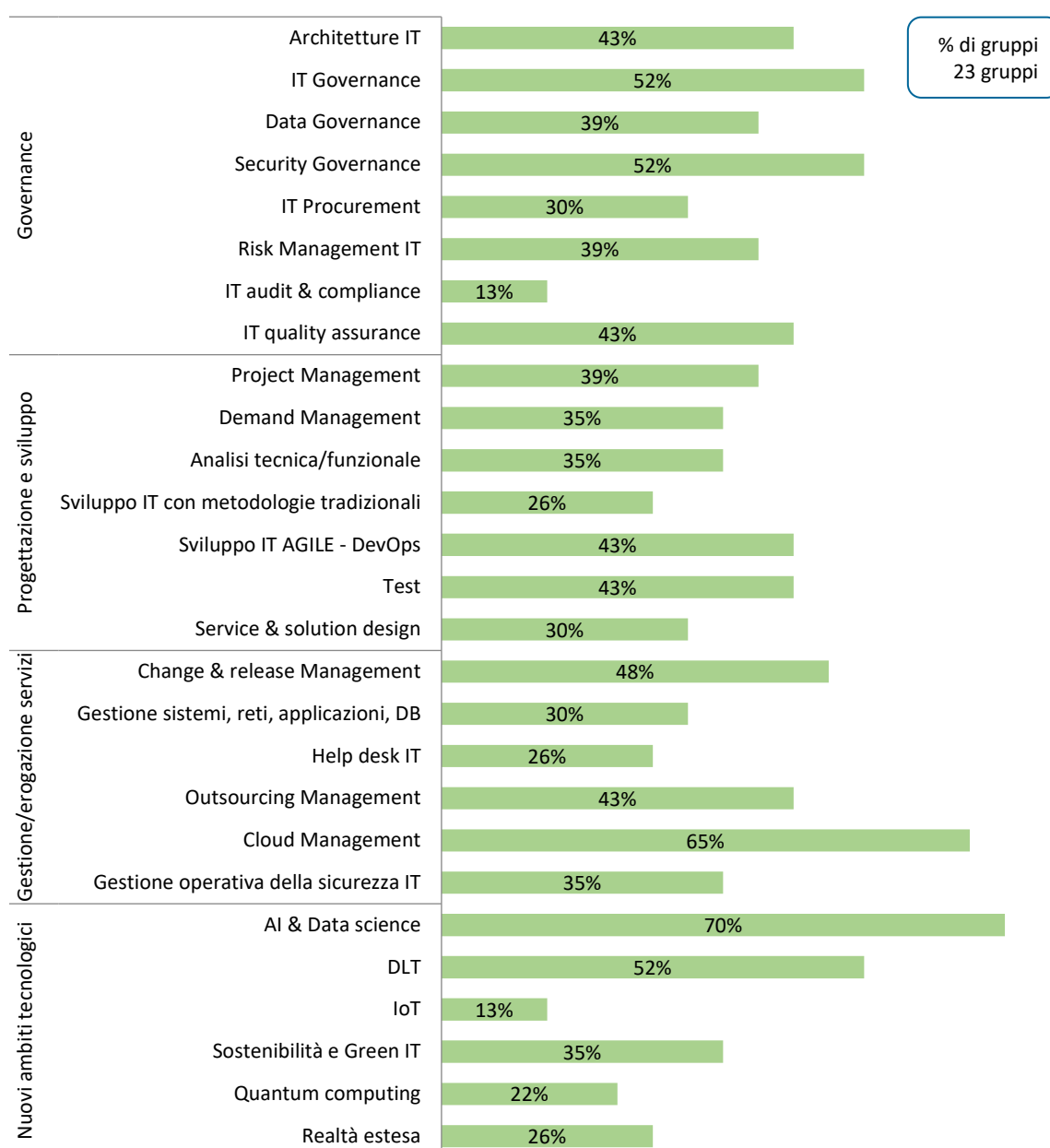


Figura 89 - Competenze IT: livelli to be (2025-2026) per ambiti e profili IT

La Figura 90 fornisce, per tutti gli ambiti, 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 2025-2026, le proprie competenze rispetto all'esercizio in esame.

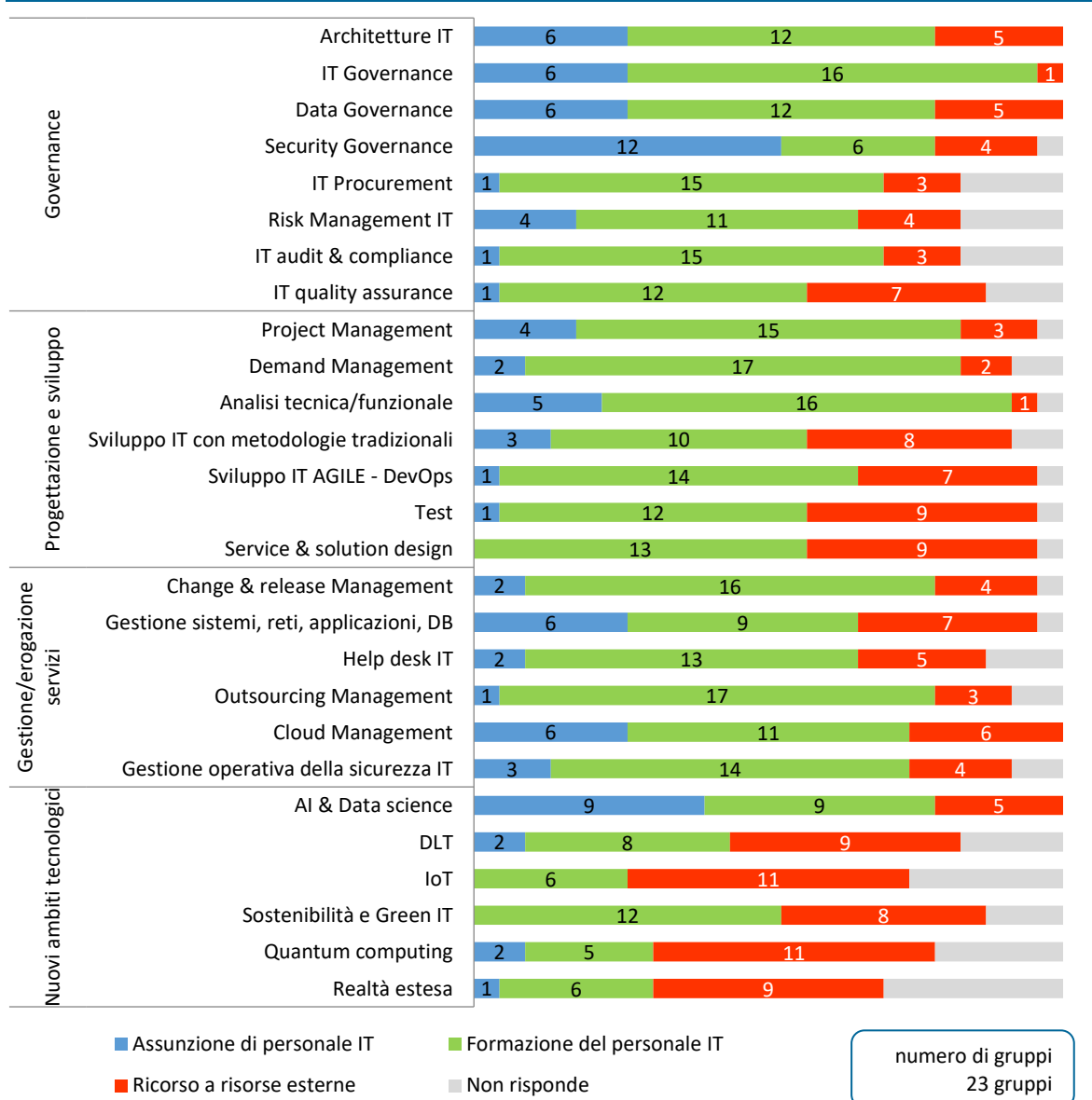
Almeno la metà del campione segnala la necessità di incrementare le competenze su AI & data science, cloud management, IT governance, security governance e DLT.

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



In merito alle modalità di reperimento delle competenze nei diversi ambiti, si conferma anche nel 2024 una maggiore propensione dei gruppi a formare il proprio personale IT piuttosto che ad assumere o ricorrere a risorse esterne. L'assunzione di personale è più frequente negli ambiti della security governance e AI & data science, mentre il ricorso a risorse esterne si registra soprattutto nell'IoT e nel quantum computing (Figura 91).

Figura 91 - Competenze IT: modalità di reperimento



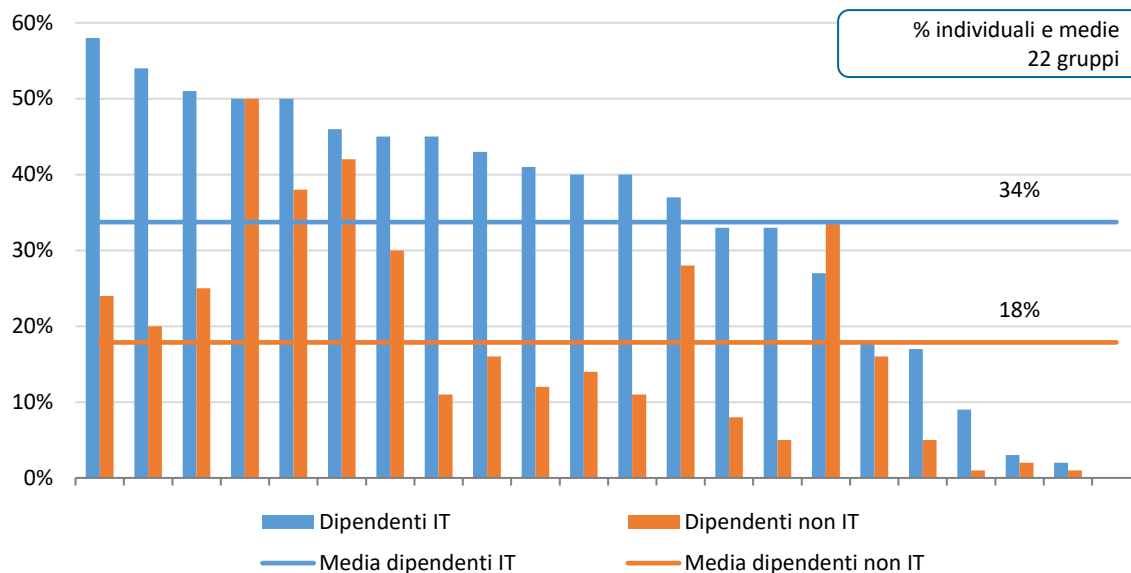
2.9 Lavoro da remoto

Il modello di lavoro prevede, anche nelle realtà bancarie, la possibilità, per tutti o per una parte dei dipendenti a seconda dell'attività di pertinenza, 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 2024 per 21 gruppi bancari su 22 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 2024. 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, 21 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 22 gruppi, in media il personale IT ha lavorato da remoto il 34% delle giornate, mentre per gli altri dipendenti il valor medio scende al 18%.

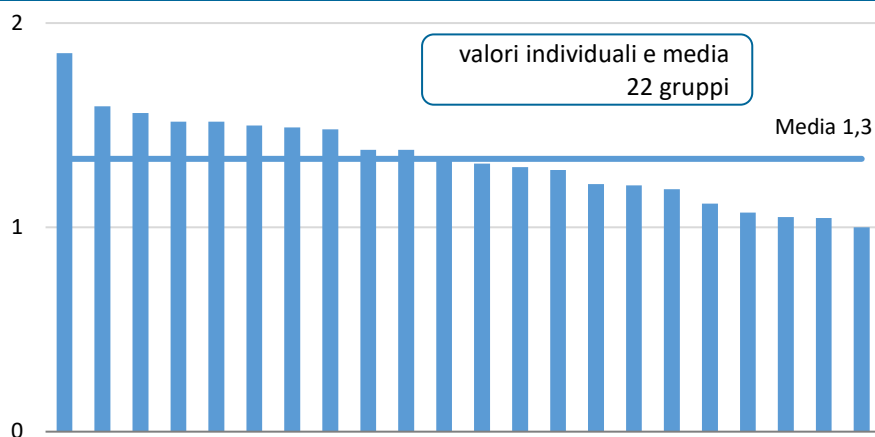
Figura 92 - Giornate lavorate da remoto nel 2024



2.10 Postazioni di lavoro (PDL)

Con riferimento alle postazioni di lavoro messe a disposizione del personale (IT e non IT) per le attività “standard”³¹, la Figura 93 riporta, per ogni gruppo, il numero medio di PDL disponibili per singolo dipendente, ottenuto rapportando il totale delle postazioni (proprietà + locazione) al totale dei dipendenti del gruppo. Questo rapporto è sempre maggiore o uguale a uno e, in media, pari a 1,3 PDL ciascuno.

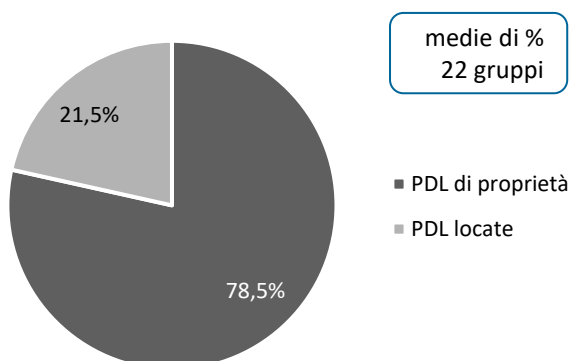
Figura 93 - Numero di postazioni di lavoro standard per dipendente



³¹ 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).

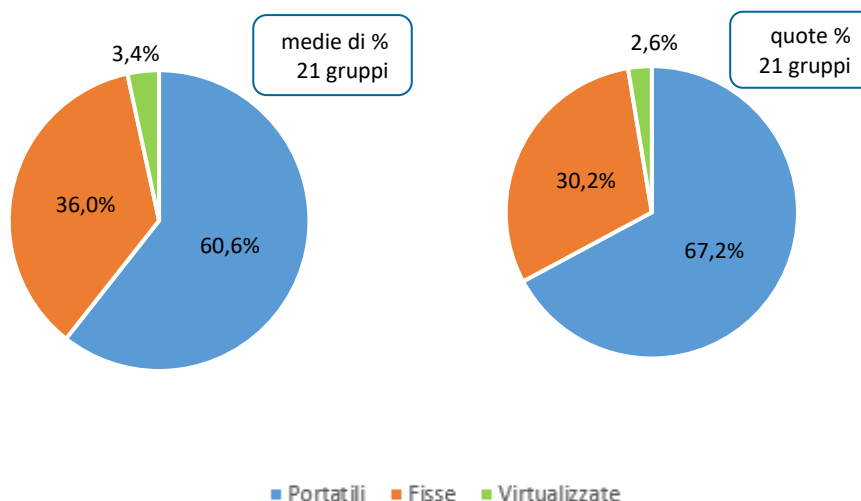
L'indagine distingue la quota delle postazioni di proprietà rispetto a quelle prese in locazione. Emerge che, in medie di percentuali, il 78,5% delle postazioni è di proprietà del gruppo bancario (Figura 94).

Figura 94 - Postazioni di lavoro standard: proprietà vs locazione



La Figura 95 fornisce una ripartizione delle PDL per tipologia (portatili, fisse e virtualizzate³²) attraverso due grafici relativi allo stesso campione di 21 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 21 gruppi, 67,2 sono portatili, 30,2 fisse e 2,6 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 60,6% sono portatili, il 36% fisse e il 3,4% virtualizzate.

Figura 95 - Tipologie di postazioni di lavoro standard

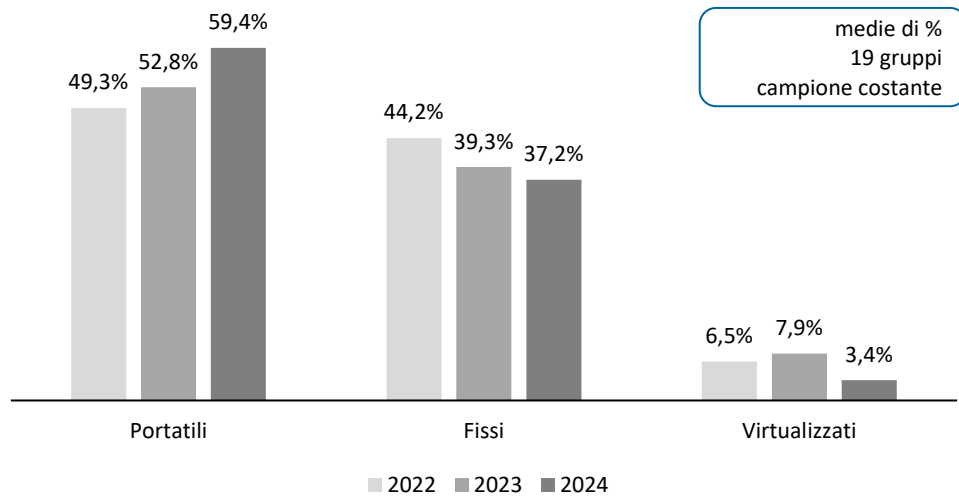


Analizzando in medie di percentuali la tipologia delle postazioni di lavoro standard su un campione costante di 19 gruppi nel periodo 2022-2024, appare chiara la prosecuzione del rapido e costante

³² Desktop virtualization.

incremento delle postazioni portatili, che dal 2023 sono più della metà del totale. Nel 2024 si nota un'importante diminuzione delle postazioni virtualizzate (Figura 96).

Figura 96 - Tipologie di postazioni di lavoro standard: andamento 2022-2024



Capitolo 3. Banche

3.1 Profili economici

Il campione delle 32 banche partecipanti alla Rilevazione - di cui due non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli qui esaminati - rappresenta il 62,8% dell'intero settore bancario in termini di fondi intermediati.

Le grandezze economiche IT complessivamente segnalate per l'esercizio 2024 dalle 32 banche partecipanti alla Rilevazione sono³³:

- ✓ **TCO** (spese correnti più ammortamenti): 5.606 milioni di euro;
- ✓ **Cash out** (spese correnti più investimenti): 5.766 milioni di euro;
- ✓ **Spese correnti**: 3.989 milioni di euro;
- ✓ **Investimenti**: 1.776 milioni di euro;
- ✓ **Ammortamenti**: 1.617 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.

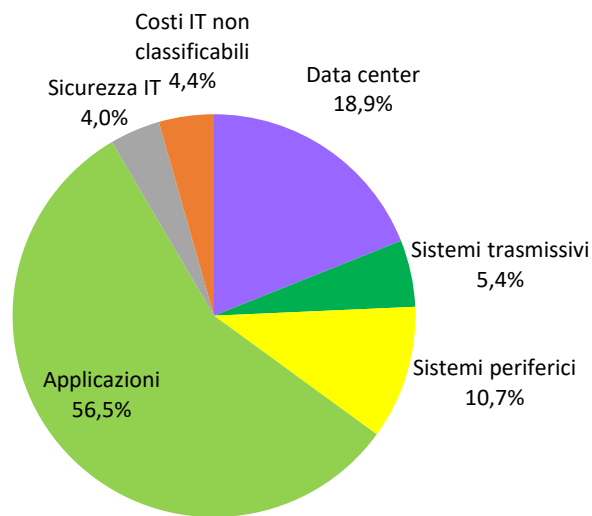
Delle 32 banche, 27 hanno effettuato una ripartizione del TCO per aree tematiche sufficientemente dettagliata da garantire una significativa rappresentazione dei fenomeni. Continua l'impegno da parte delle banche per giungere a una imputazione quanto più possibile granulare dei costi IT alle singole 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 di dettaglio 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 cinque banche che hanno attribuito alla voce "Costi IT non classificabili" più del 30% dei costi IT complessivi.

Mediamente il 56,5% del TCO viene assorbito dalle Applicazioni e il 18,9% dal Data center; seguono Sistemi periferici (10,7%) e Sistemi trasmissivi (5,4%). I costi per la Sicurezza IT si attestano al 4%, valore da ritenersi sottostimato a causa della difficoltà nell'isolare puntualmente tali costi (Figura 97).

³³ 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 ampiamente sovrapponibile a quella del TCO.

In Figura 98 e Figura 99 sono mostrate rispettivamente le ripartizioni di TCO e cash out per aree tematiche riferite alle banche, suddivise per classi dimensionali. Al crescere della dimensione, le banche indicano via via percentuali mediamente più alte sul Data center e sulla Sicurezza IT.

Figura 98 - TCO delle banche per aree tematiche e classi dimensionali

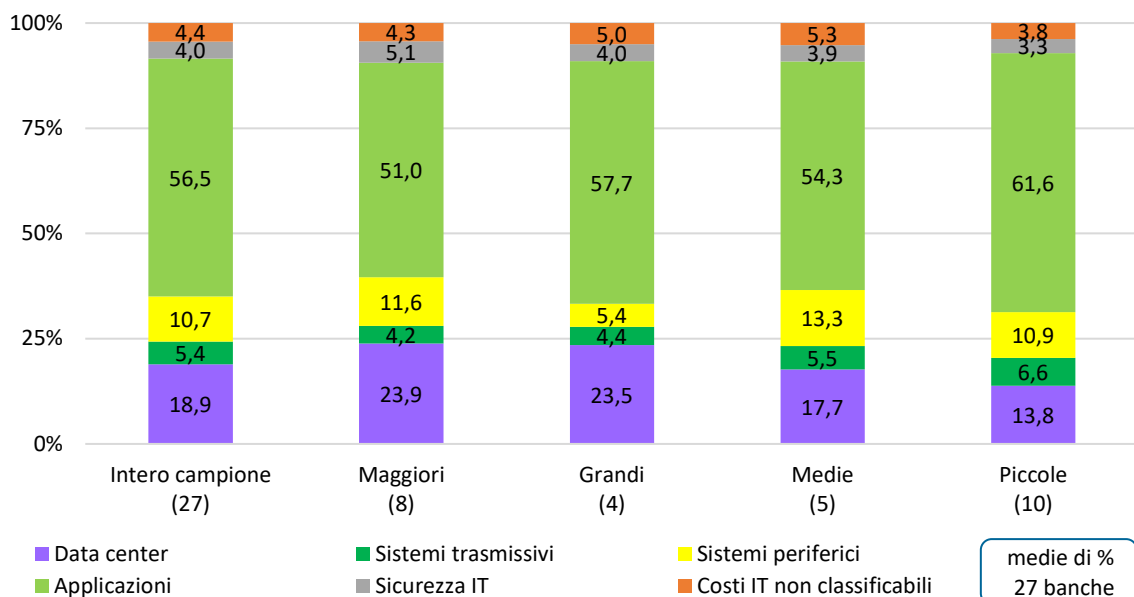
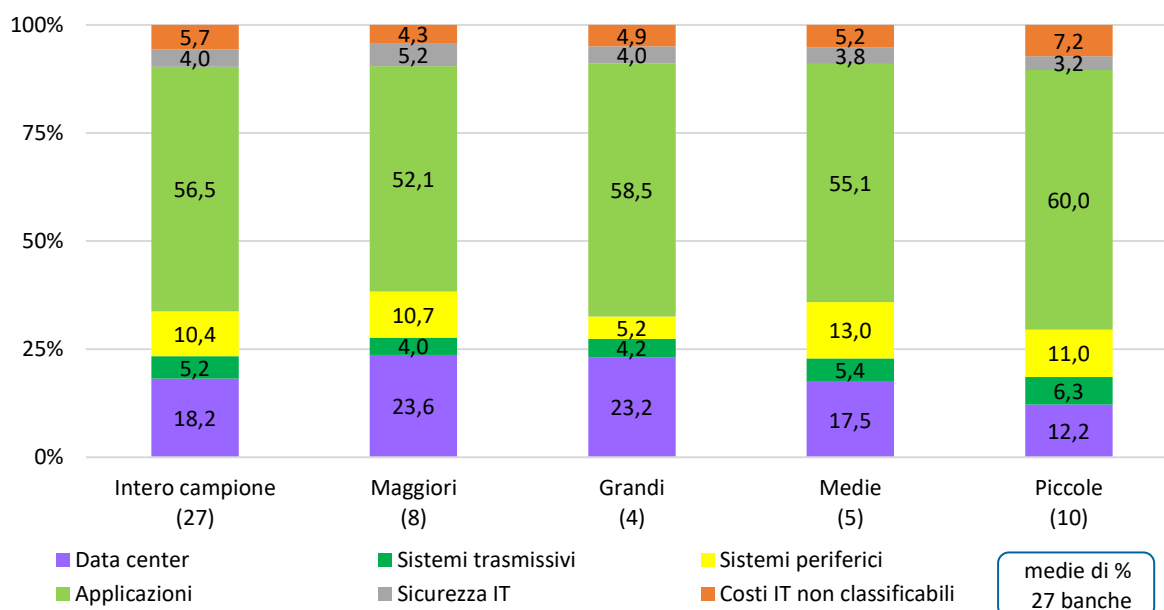
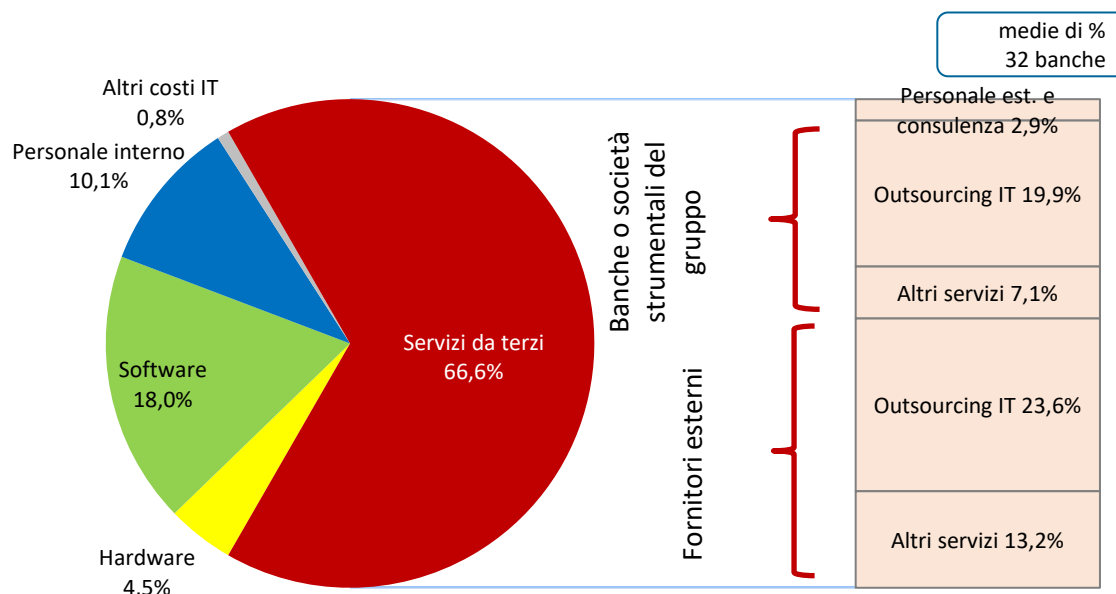


Figura 99 - Cash out IT delle banche per aree tematiche e classi dimensionali

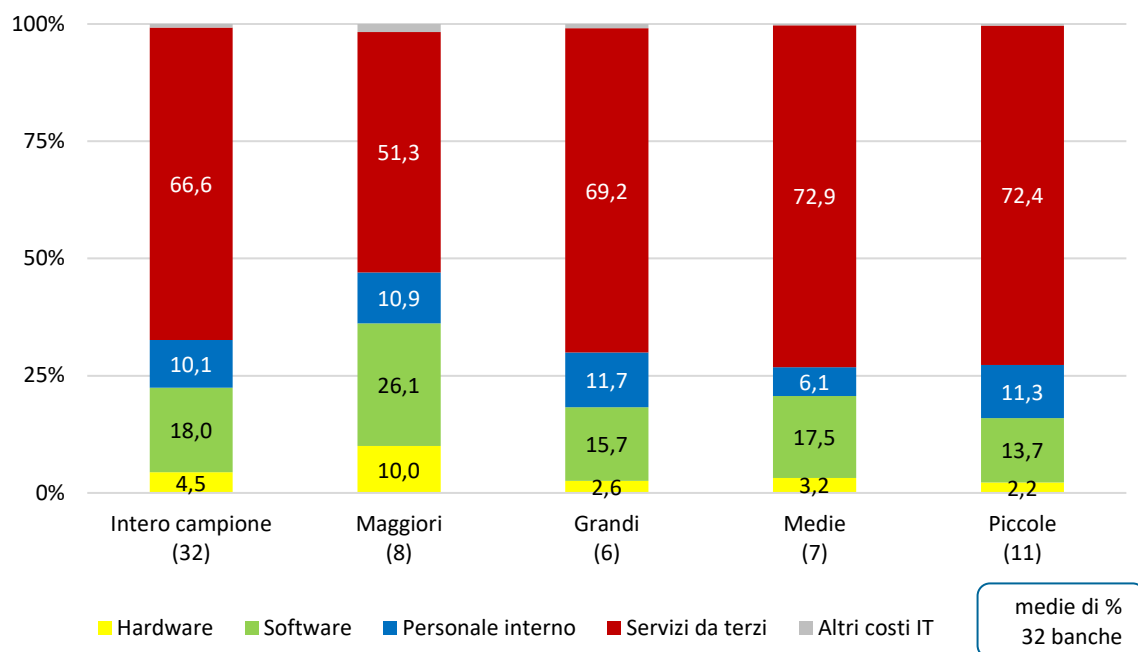
Nella ripartizione del TCO per fattori produttivi la quota preponderante è destinata a Servizi da terzi (66,6%) erogati da: i) personale esterno alla banca o consulenze; ii) altre banche o società strumentali del gruppo bancario di appartenenza e interne al perimetro CIPA; iii) fornitori esterni³⁴. Tra i costi sostenuti direttamente dalla banca, mediamente il 18% è attribuito al Software, il 10,1% al Personale interno e il 4,5% all'Hardware (Figura 100).

Figura 100 - TCO delle banche per fattori produttivi

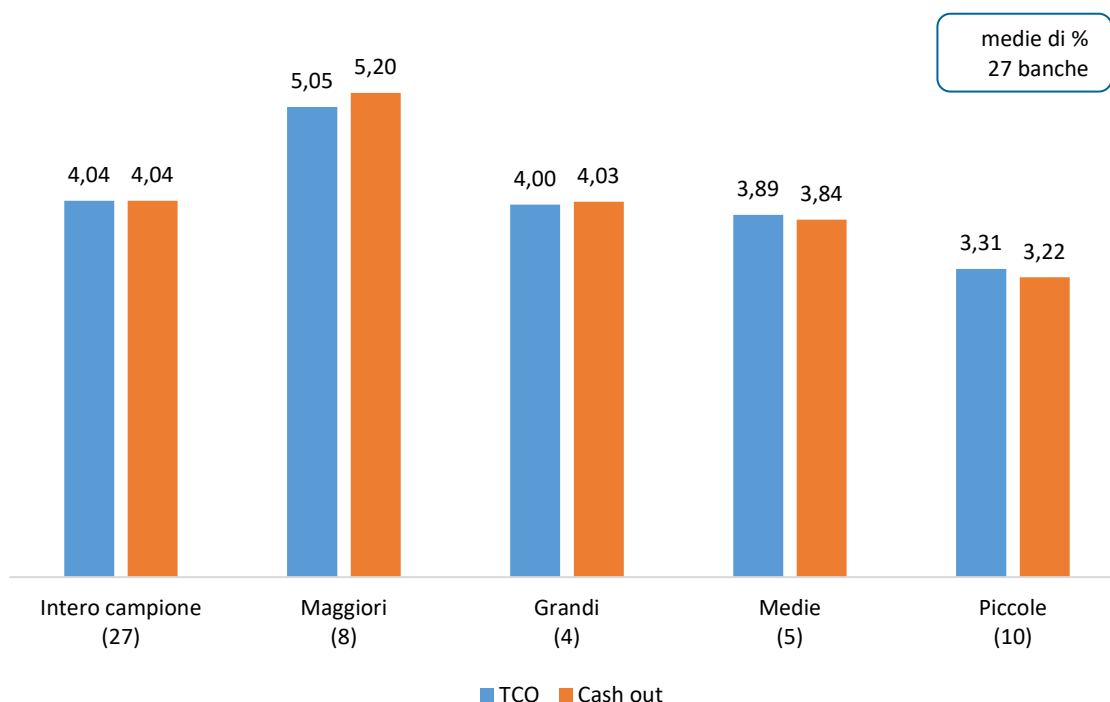
³⁴ Per fornitore esterno (al perimetro CIPA) si intende: IT vendor, consorzio di banche, altra banca o componente del gruppo esterna al perimetro, altro gruppo bancario.

La Figura 101 rappresenta la ripartizione del TCO per fattori produttivi, differenziata per classe dimensionale.

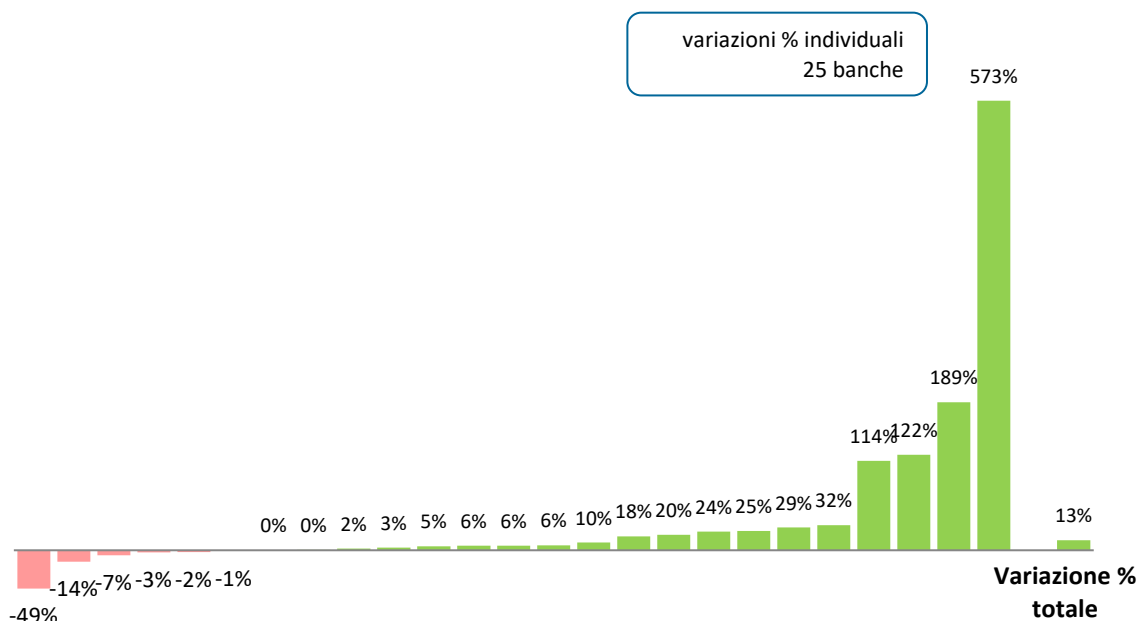
Figura 101 - TCO delle banche per fattori produttivi e classi dimensionali



La Figura 102 mostra un focus sulla Sicurezza IT, rappresentando le medie di percentuali del TCO e del cash out per le classi 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.

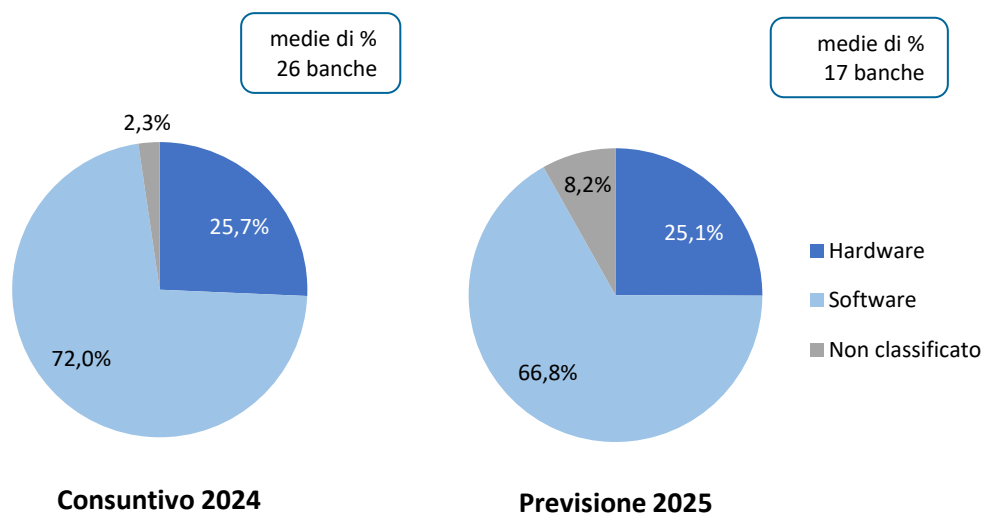
Figura 102 - TCO e cash out delle banche per la Sicurezza IT

Il grafico di Figura 103 mostra la variazione percentuale individuale tra gli investimenti previsti per il 2025 rispetto a quelli attuati nel 2024, per le 25 banche che hanno fornito entrambi i dati. La maggioranza sono percentuali positive, che denotano incrementi, in alcuni casi anche molto consistenti. Nel complesso, l'importo nominale degli investimenti informatici previsti per il 2025 cresce del 13% rispetto all'esercizio 2024.

Figura 103 - Investimenti IT delle banche: variazione della previsione 2025 rispetto al consuntivo 2024

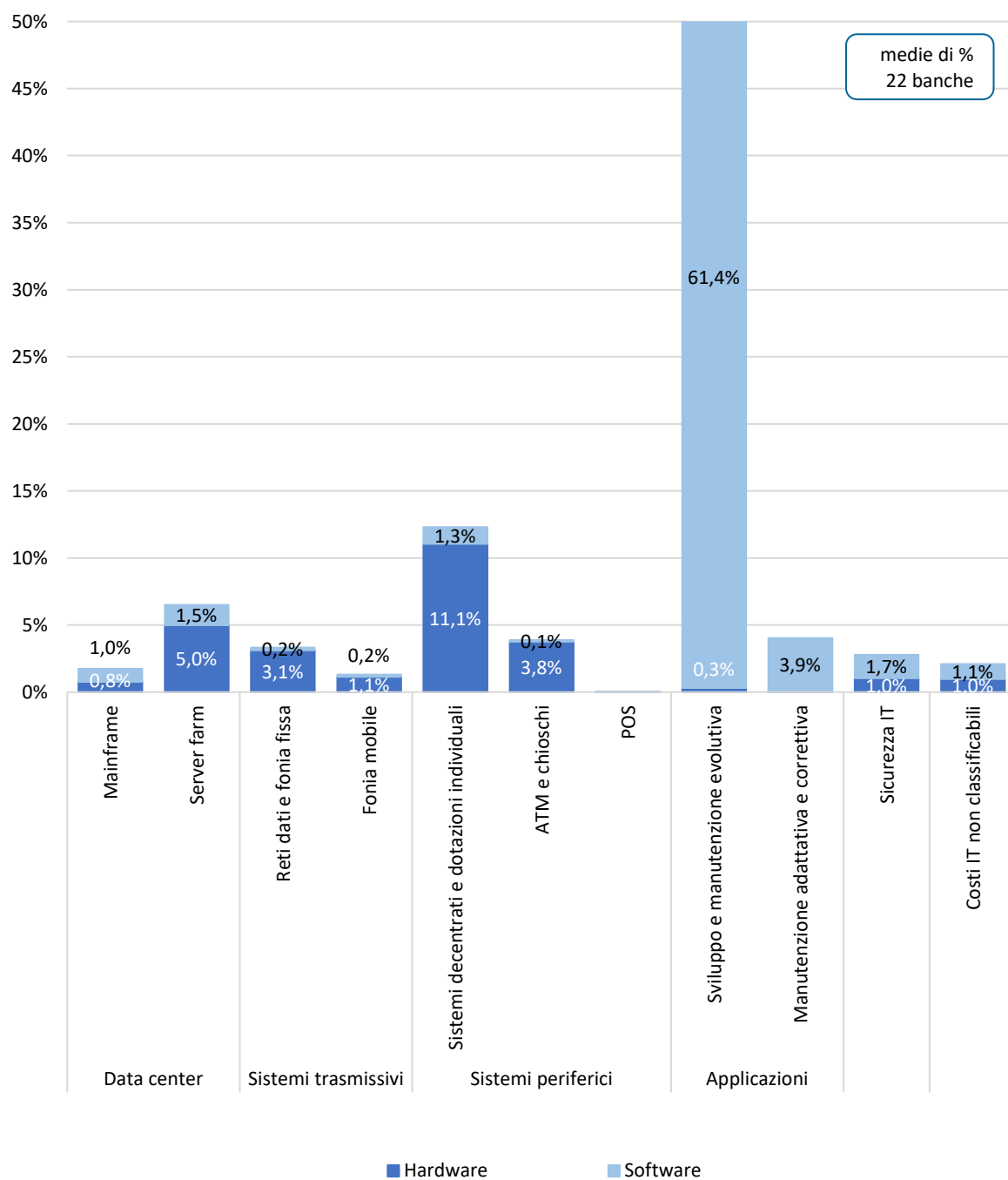
Analizzando la suddivisione tra Hardware e Software degli investimenti IT delle banche emerge che, sia a consuntivo che in previsione, più dei due terzi sono destinati al Software (Figura 104).

Figura 104 - Investimenti IT delle banche in HW e SW



Nella Figura 105 gli investimenti del 2024 in Hardware e Software sono a loro volta suddivisi per aree tematiche.

Figura 105 - 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 32 banche partecipanti alla Rilevazione, ripartite per classi in relazione alle dimensioni (Tabella 14).

Per le voci “costi IT”³⁵, “cash out IT”, “investimenti IT”³⁶, “ammortamenti IT”³⁷, “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”³⁸, “numero di sportelli”³⁹, “numero dei rapporti di impieghi e depositi”⁴⁰, “prodotto bancario lordo”⁴¹, “margine di gestione”⁴², “costi di struttura”⁴² e “risultato di gestione”⁴² 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.

Rispetto alle edizioni precedenti, da quest’anno la classe “Particolare Operatività”, dove confluivano banche con strutture organizzative e operative molto diversificate, non è più presente e le relative banche sono state riclassificate sulla base del parametro dimensionale.

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.

³⁵ TCO al netto dei ricavi IT posti a rettifica.

³⁶ Include investimenti in hardware e software.

³⁷ Quota degli ammortamenti a valere sul TCO.

³⁸ Media dei valori mensili di 13 mesi (esercizio di riferimento più il mese di dicembre dell’esercizio precedente).

³⁹ Media dei valori trimestrali dell’anno tratti dagli archivi della Banca d’Italia.

⁴⁰ Aggregato costituito dalla somma delle voci “impieghi: numero dei rapporti” e “depositi: numero dei rapporti”.

⁴¹ Aggregato costituito dalla somma delle voci “raccolta diretta”, “raccolta indiretta” e “impieghi totali”.

⁴² Fa riferimento alle nuove regole di segnalazione EBA (cfr. Circolare 272 della Banca d’Italia e Regolamento BCE n. 1534/2017).

Tabella 14 - Indicatori: 32 banche (intero campione)

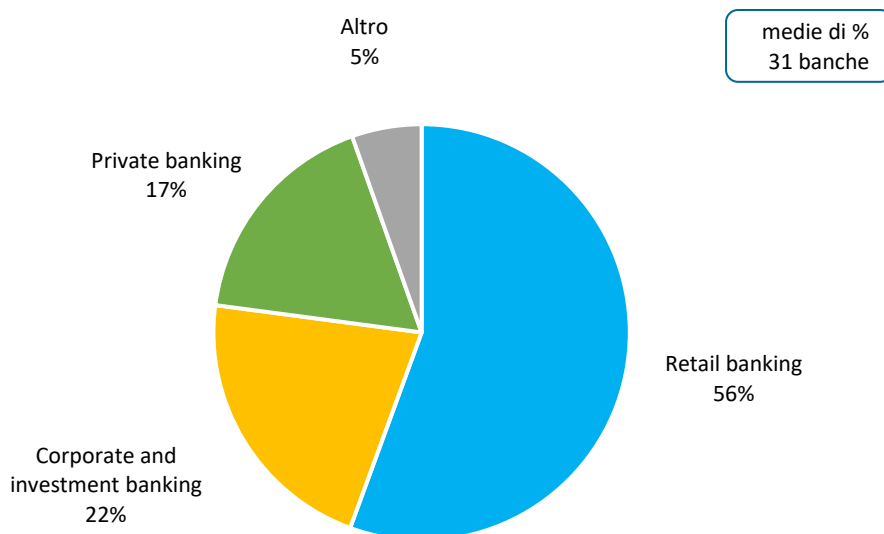
Indicatori di costo IT*	Medie 2024					Coefficienti di variazione 2024					Mediane 2024				
	Maggiori (8)	Grandi (6)	Medie (7)	Piccole A (5)	Piccole B (6)	Maggiori (8)	Grandi (6)	Medie (7)	Piccole A (5)	Piccole B (6)	Maggiori (8)	Grandi (6)	Medie (7)	Piccole A (5)	Piccole B (6)
Costi IT/Fondi intermediati (per mille)	2,35	3,11	3,29	2,68	5,80	0,39	0,39	0,44	0,33	0,79	2,04	2,72	2,90	2,35	4,57
Costi IT/Margine di gestione (%)	8,54	12,54	9,47	10,56	10,89	0,36	0,45	0,72	0,48	0,37	7,63	13,04	7,81	8,36	11,81
Costi IT/Risultato di gestione (%)	18,11	17,23	24,24	22,94	40,70	0,31	0,65	0,73	0,58	0,50	16,31	15,13	20,53	26,21	42,57
Costi IT/Costi di struttura (%)	19,23	23,28	16,14	19,98	22,68	0,43	0,16	0,41	0,51	0,60	15,93	24,31	16,33	15,74	19,54
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di €)	381,93	557,80	199,47	264,38	-	0,44	0,52	0,33	0,59	-	328,41	527,08	180,43	193,36	-
Costi IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di €)	33,82	50,56	41,42	43,52	56,11	0,66	0,33	0,76	0,89	0,77	25,22	50,97	25,94	26,39	26,83
Costi IT/Numero dipendenti totali (migliaia di €)	32,61	47,20	39,42	34,94	51,51	0,68	0,30	0,72	0,66	0,75	24,56	47,91	25,09	23,39	26,53
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (decine di €)	9,79	8,36	9,70	8,64	20,56	0,64	0,36	0,43	0,43	1,19	7,79	7,50	8,79	7,73	6,24
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,49	1,61	1,20	1,49	2,57	0,58	0,49	0,48	0,76	0,86	1,23	1,27	1,13	1,18	1,97
Investimenti IT/Ammortamenti IT	0,95	1,07	1,26	2,18	25,61	0,39	0,41	0,22	0,60	1,12	1,01	1,21	1,27	1,83	19,34
Investimenti IT/Fondi intermediati (per mille)	0,93	0,61	0,60	1,38	0,47	0,65	0,58	0,92	1,33	0,42	0,83	0,51	0,42	0,76	0,57
Investimenti IT/Costi di struttura (%)	5,31	4,01	2,58	13,01	3,33	0,66	0,81	0,74	1,31	0,63	5,23	4,15	2,17	7,63	3,94
Cashout IT/Margine di gestione (%)	8,78	12,95	9,69	13,54	11,13	0,35	0,42	0,71	0,68	0,32	8,20	13,52	7,86	8,36	11,39
Cashout IT/Numero dipendenti al netto IT (migliaia di €)	34,53	53,22	42,29	57,28	55,90	0,63	0,34	0,74	1,06	0,70	28,76	50,24	26,08	25,08	35,09
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di €)	33,28	49,68	40,26	45,08	51,77	0,65	0,31	0,71	0,85	0,70	27,57	47,21	25,23	22,49	34,69
Altri indicatori	Medie 2024					Coefficienti di variazione 2024					Mediane 2024				
Margine di gestione/Fondi intermediati (%)	2,87	2,86	4,29	2,91	5,45	0,30	0,41	0,42	0,39	0,64	2,91	2,80	3,44	2,81	3,74
Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)	1,14	1,60	1,78	1,40	1,61	0,36	0,84	0,85	0,64	0,71	1,13	1,16	1,46	0,90	1,00
Costi di struttura/Fondi intermediati (%)	1,36	1,32	2,06	1,47	3,21	0,38	0,31	0,20	0,35	0,82	1,42	1,25	1,95	1,49	1,94
Costi di struttura/Margine di gestione (%)	46,16	52,37	53,84	53,43	53,79	0,21	0,39	0,35	0,25	0,27	49,25	57,38	56,61	53,11	56,56
Costi di struttura/Numero di sportelli (centinaia di migliaia di €)	22,31	27,12	25,43	19,39	-	0,29	0,66	0,88	0,64	-	19,62	22,87	14,88	14,73	-
Fondi intermediati/Numero dipendenti al netto IT (milioni di €)	10,78	17,60	12,11	15,11	22,29	0,30	0,44	0,45	0,55	1,22	10,88	16,20	9,94	13,03	11,31
Fondi intermediati/Numero dipendenti totali (milioni di €)	10,27	16,55	11,63	12,71	21,30	0,29	0,45	0,42	0,41	1,28	10,44	15,13	9,61	11,54	11,22
Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di €)	156,18	209,90	116,07	116,59	-	0,43	0,82	0,79	0,76	-	139,77	133,46	69,03	66,47	-

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

3.2 Profili organizzativi

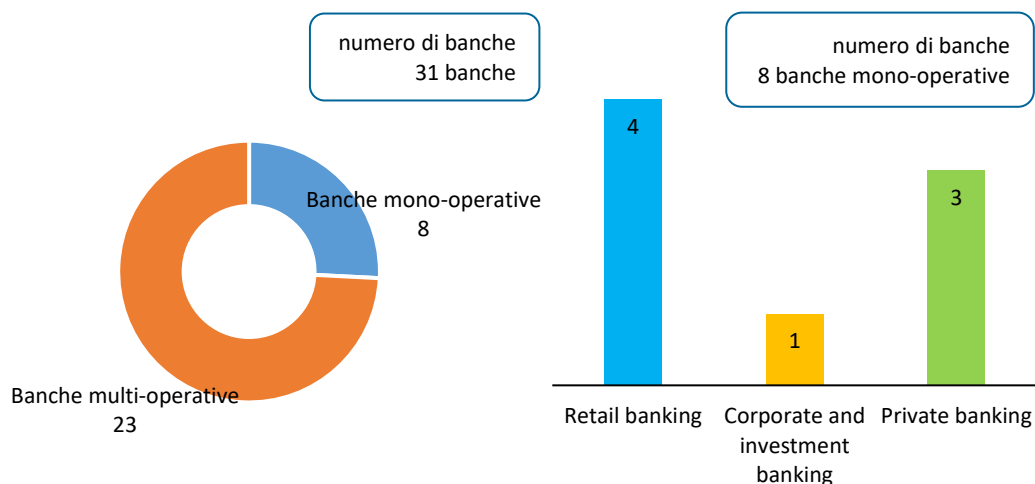
Con riferimento all'operatività bancaria del campione, sulla base del margine di intermediazione emerge che, in medie di percentuali, per 31 banche il retail banking rappresenta l'attività prevalente, pari al 56%; seguono il corporate and investment banking (22%) e il private banking (17%). Altre attività incidono mediamente del 5% sull'operatività complessiva (Figura 106).

Figura 106 - Attività delle banche



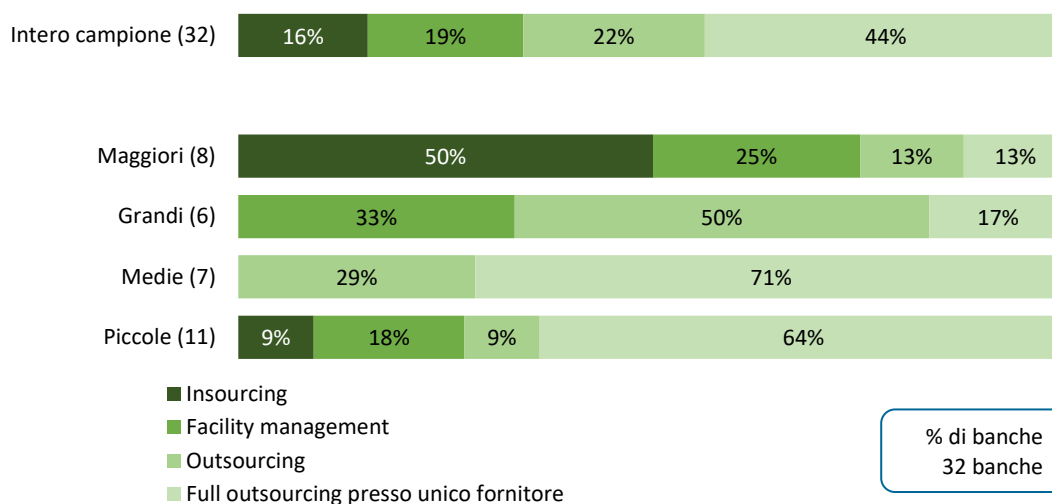
Rispetto alle 31 banche rispondenti, 23 dichiarano di svolgere più di una attività, mentre otto operano in un solo comparto: quattro nel retail banking, tre nel private banking e una nel corporate and investment banking (Figura 107).

Figura 107 - Banche multi e mono-operative



L'Outsourcing si conferma il modello prevalente per il sourcing dell'IT: il 66% delle banche affida a uno o più fornitori esterni la gestione del Data center e delle Applicazioni. Il 16% 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 19% 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). La Figura 108 analizza i modelli di sourcing per l'intero campione e per classe dimensionale.

Figura 108 - Modello di sourcing IT prevalente delle banche

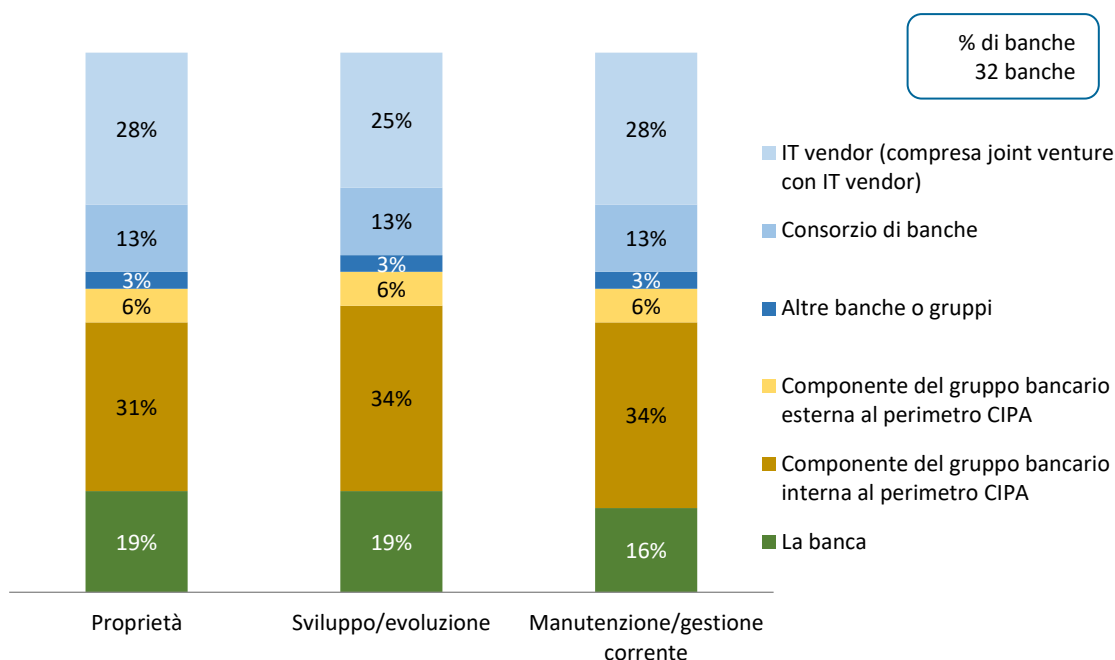


Di seguito vengono esaminate più in dettaglio le scelte di sourcing effettuate dalle banche distintamente per le infrastrutture del Data center (Hardware e Software di base) e per le Applicazioni.

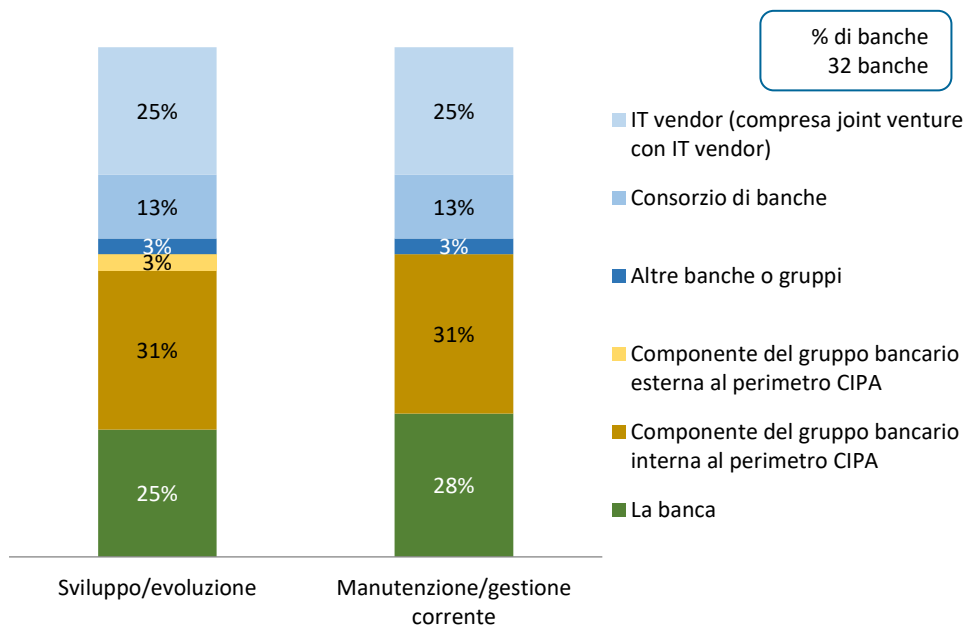
Per le infrastrutture del Data center si analizza, seguendo un criterio di prevalenza e prescindendo dalla presenza di forme di outsourcing selettivo per singole iniziative/ambiti, di chi è la proprietà (incluse forme di noleggio e leasing), chi cura lo sviluppo/evoluzione e chi la manutenzione correttiva/gestione 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. Una quota di banche che va dal 16% al 19% ne detiene la proprietà e cura direttamente sviluppo/evoluzione e manutenzione correttiva/gestione corrente. La quota preponderante (31-34%) si affida a componenti del gruppo interne al perimetro CIPA, un'altra fetta di rilievo (25-28%) ricorre ai vendor e il 13% a consorzi di banche (Figura 109).

Figura 109 - Proprietà, sviluppo e gestione del Data center delle banche

Con riferimento alle Applicazioni, l'approccio di sourcing è molto simile tra sviluppo/evoluzione e manutenzione/gestione corrente. Circa un quarto delle banche cura direttamente entrambe le attività, il 31% le affida all'interno del gruppo CIPA, mentre la restante quota le affida all'esterno, dove risulta preponderante la scelta del vendor IT (25%) seguita dal consorzio di banche (13%) (Figura 110).

Figura 110 - Sviluppo e gestione delle Applicazioni delle banche

La Figura 111 rappresenta, mediante diagrammi a scatole e baffi²⁷, il rapporto percentuale tra il numero di dipendenti IT e il totale dei dipendenti delle 32 banche partecipanti, anche per classe

dimensionale. In media, i dipendenti IT costituiscono il 5,2% del personale delle 32 banche partecipanti.

Figura 111 - Personale IT / totale dipendenti delle banche

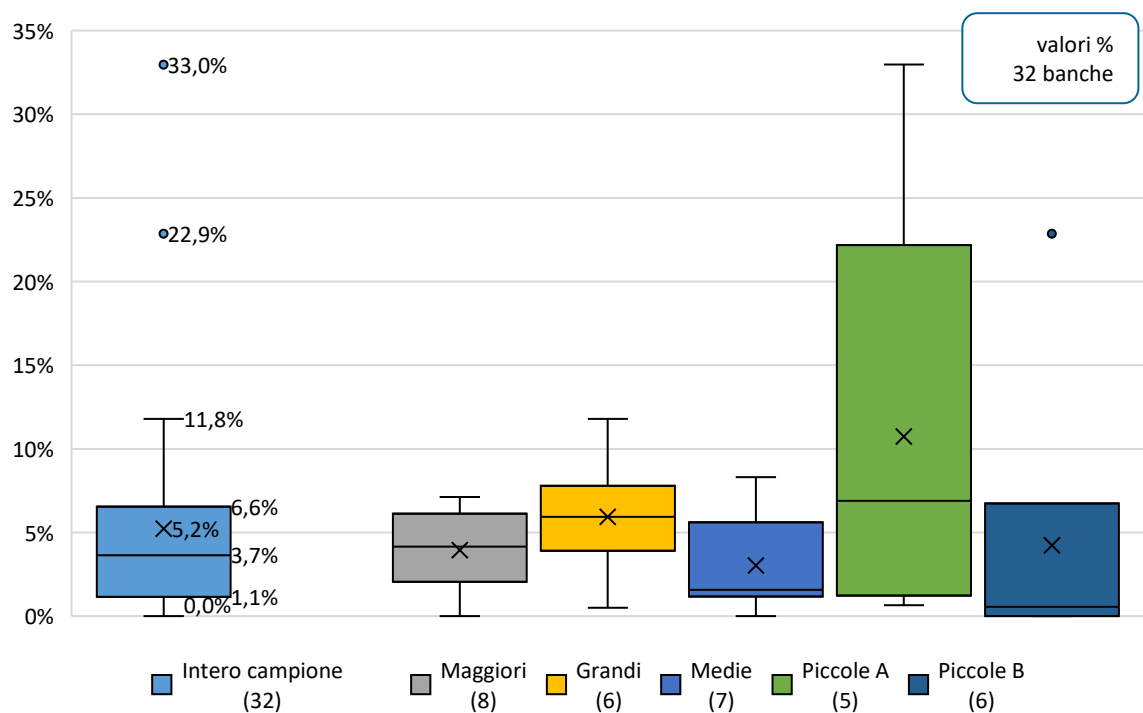


Figura 112 - Rappresentatività delle banche partecipanti per sportelli e dipendenti

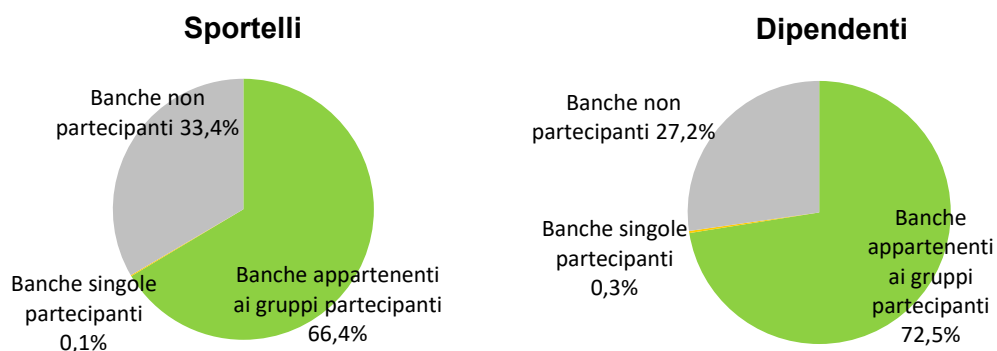


Figura 113 - TCO: confronto tra previsione 2024 e consuntivo 2024

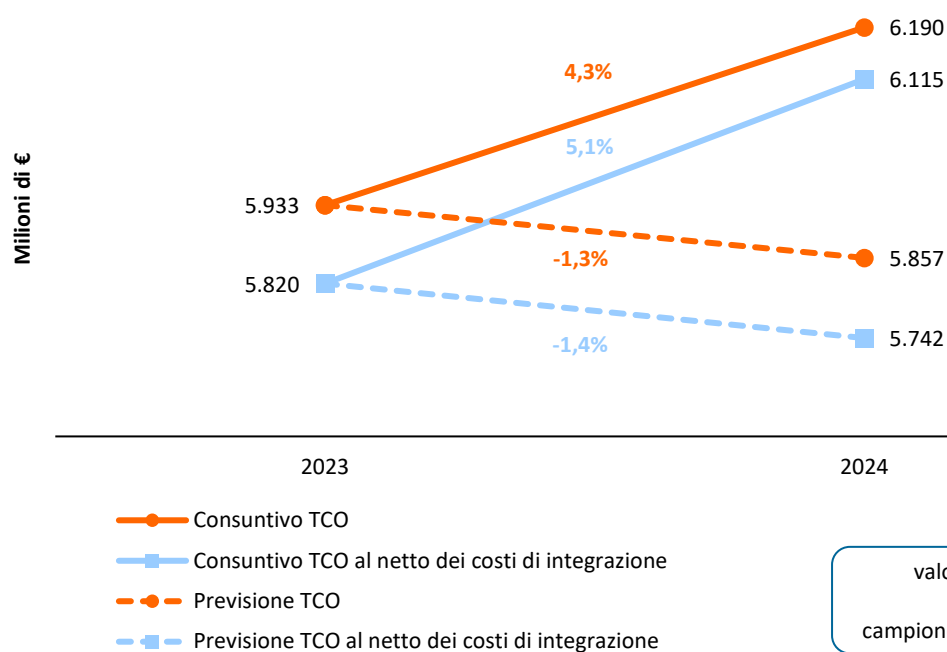


Figura 114 - TCO per aree tematiche e classe dimensionale

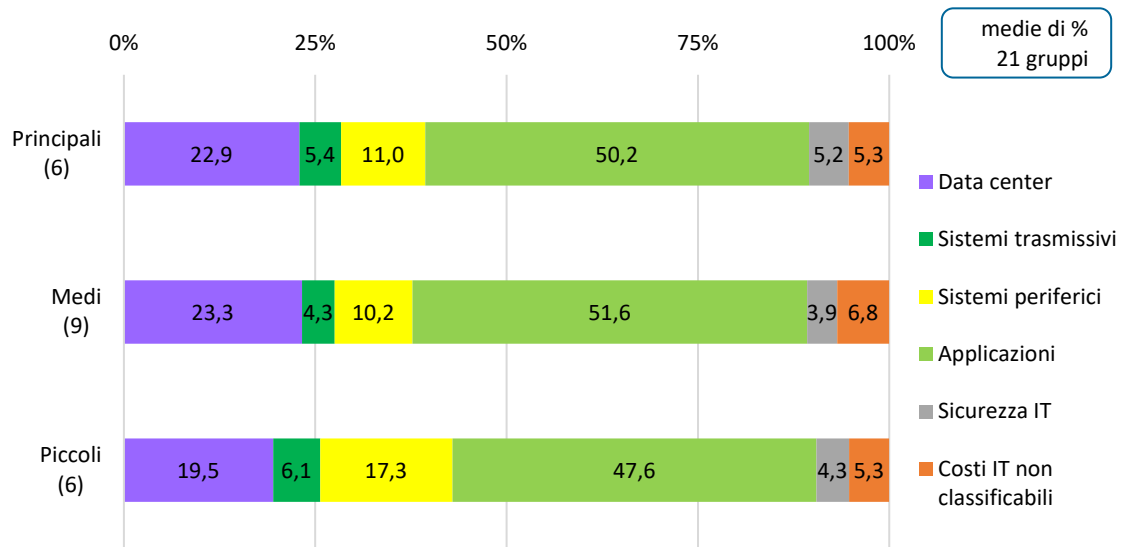


Figura 115 - TCO per aree tematiche e modello di sourcing



Figura 116 - Cash out IT per processi - gruppi Principali

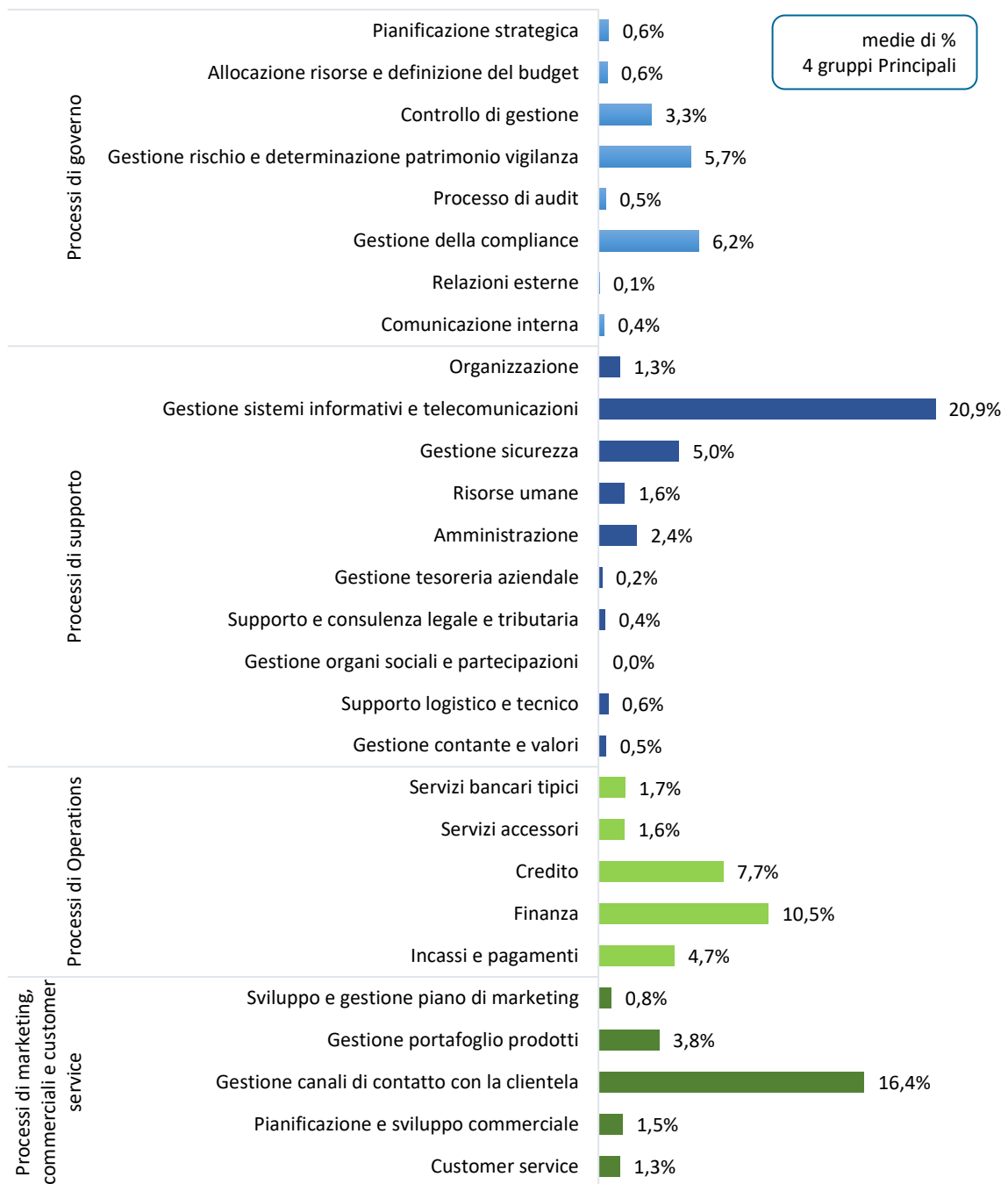


Figura 117 - Cash out IT per processi - gruppi Medi

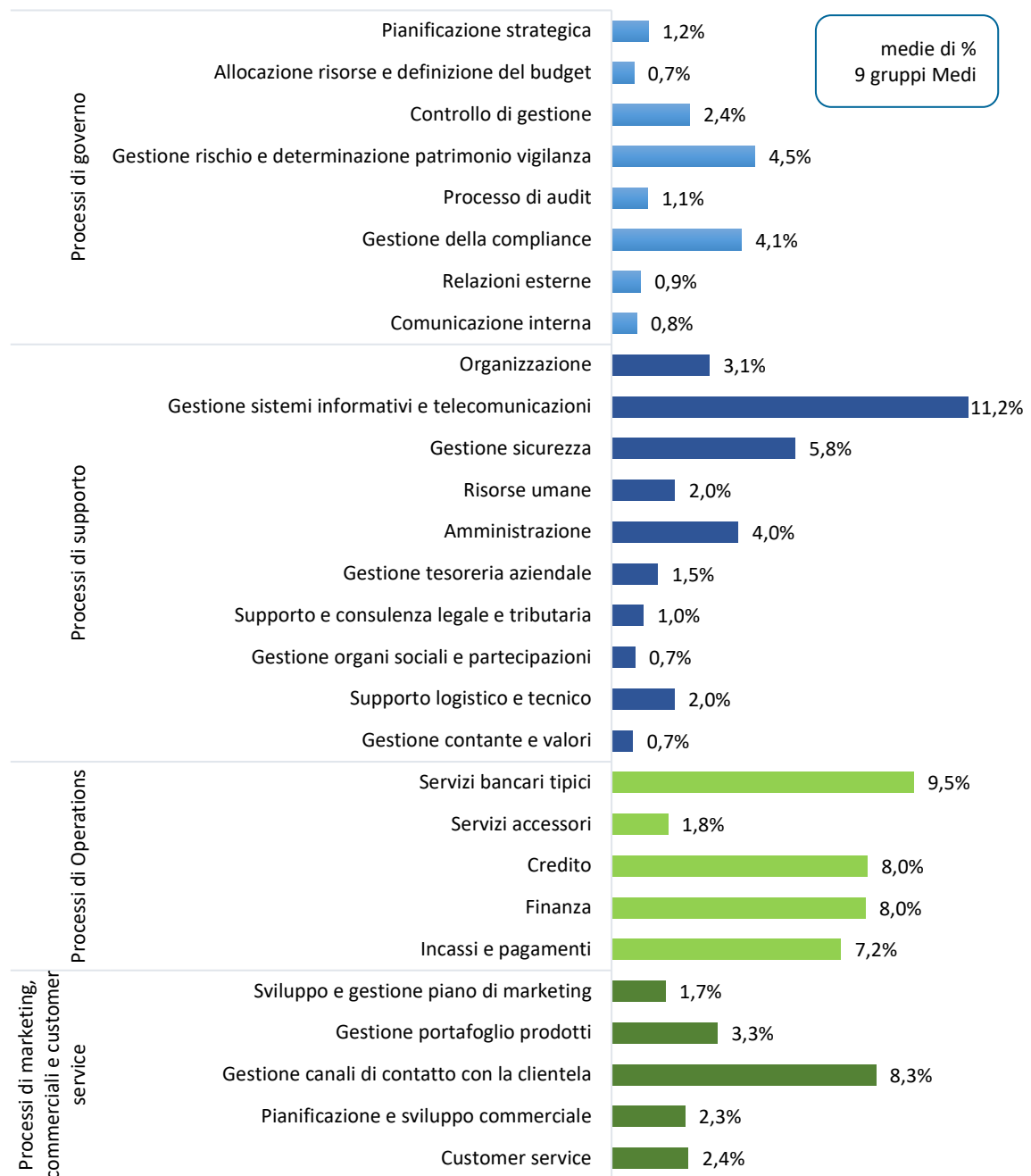


Figura 118 - Cash out IT per processi - gruppi Piccoli

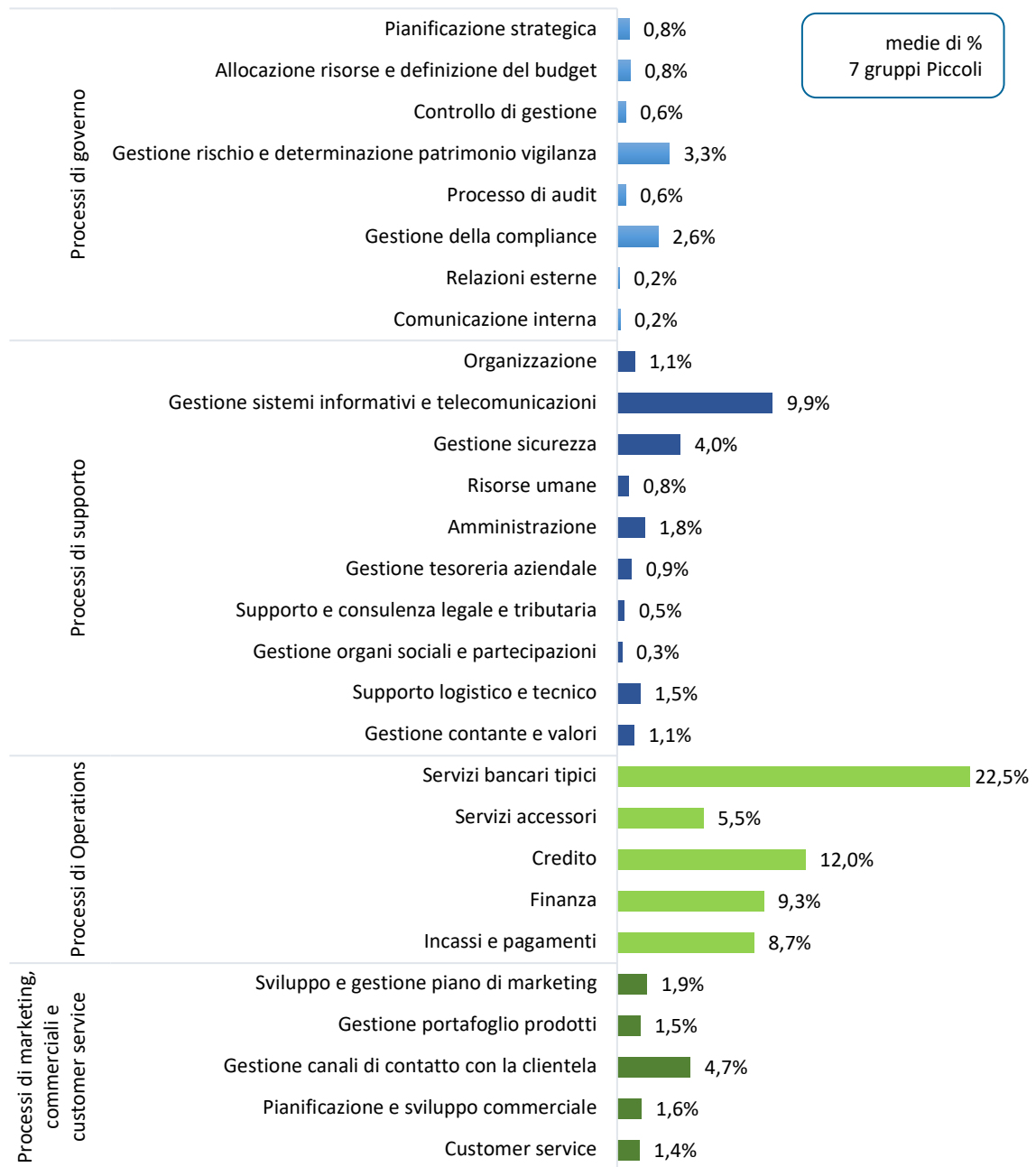


Figura 119 - Cash out IT per run/change e modello di sourcing

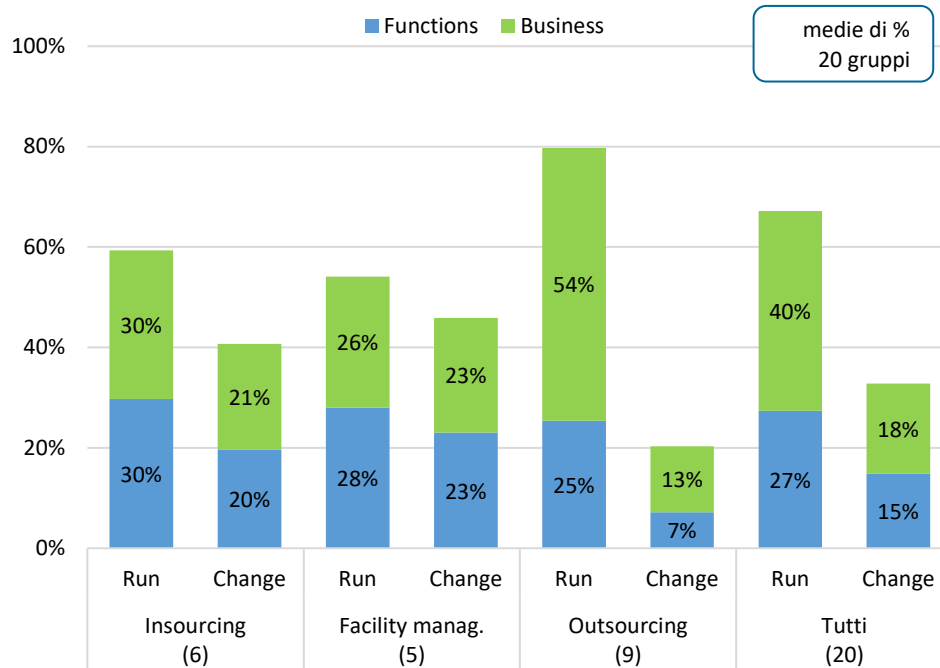


Figura 120 - Cash out IT per business/functions, run/change: valori individuali e per modello di sourcing

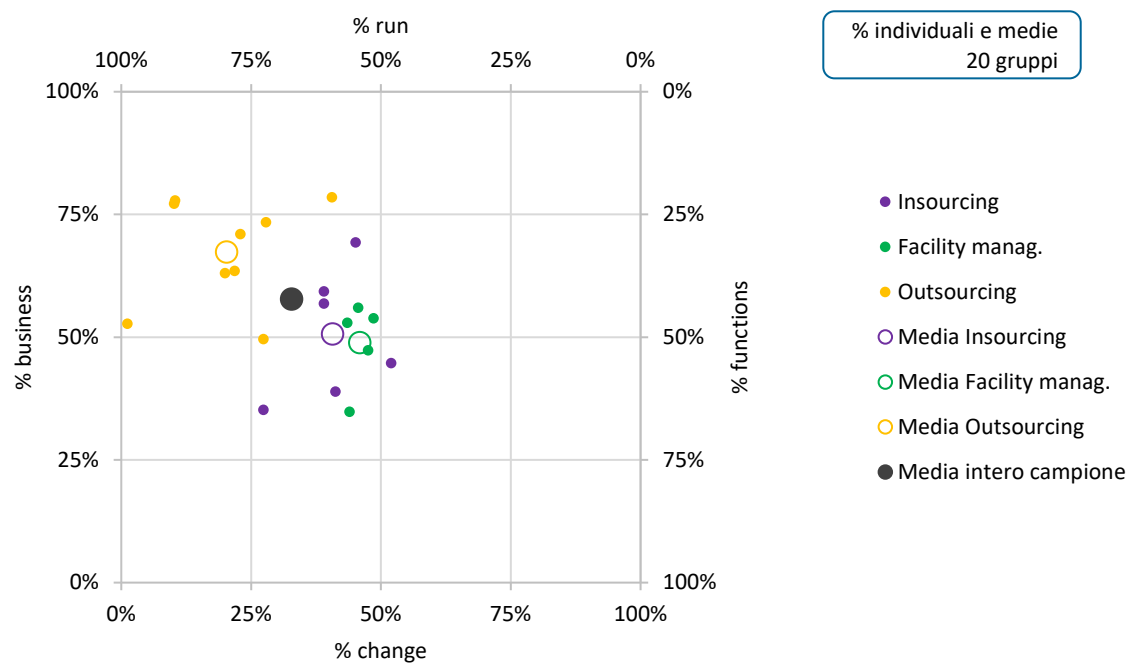


Figura 121 - Cash out IT per la compliance: distribuzione per ambito

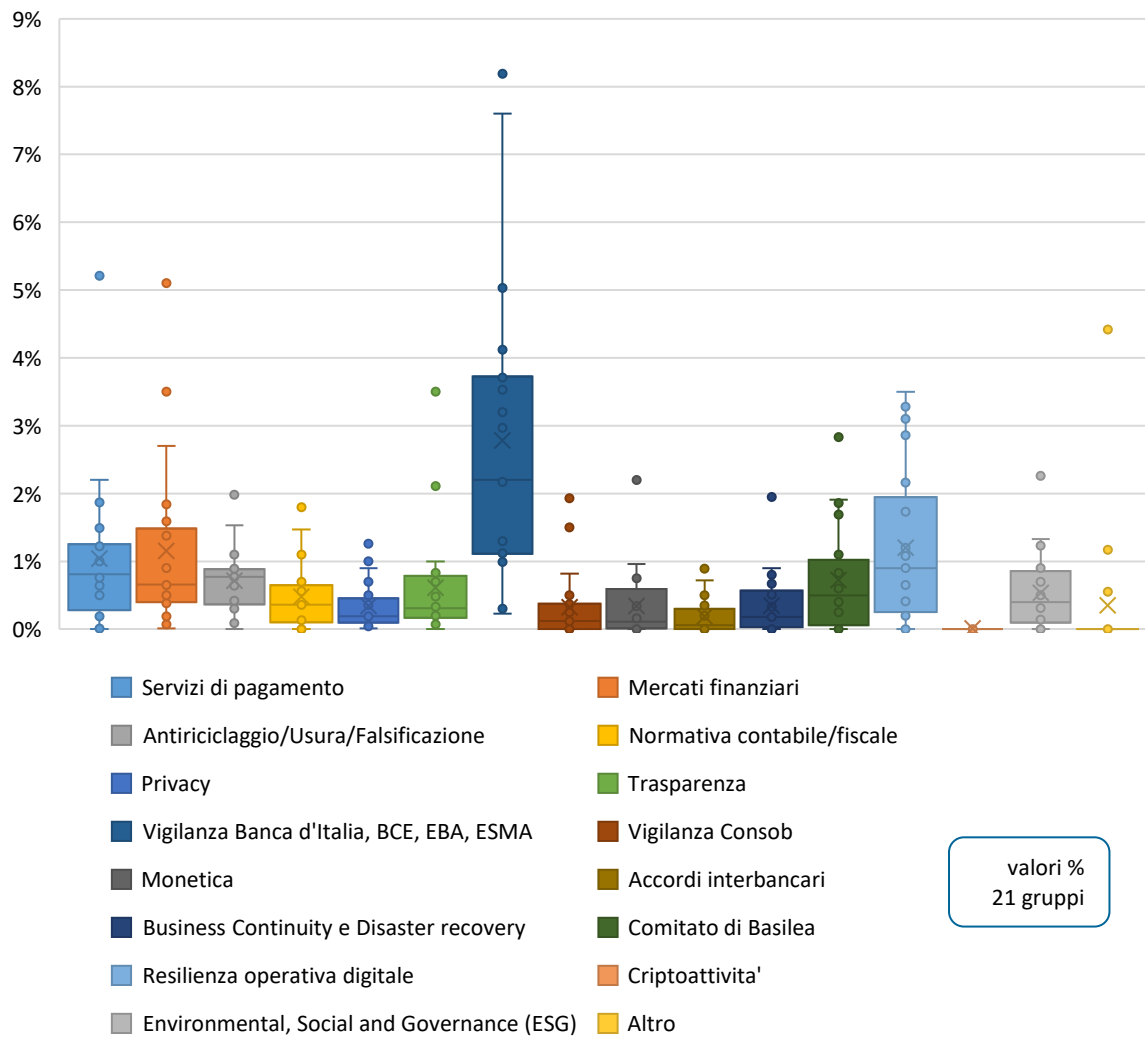


Figura 122 - Iniziative progettuali per la compliance - gruppi Principali

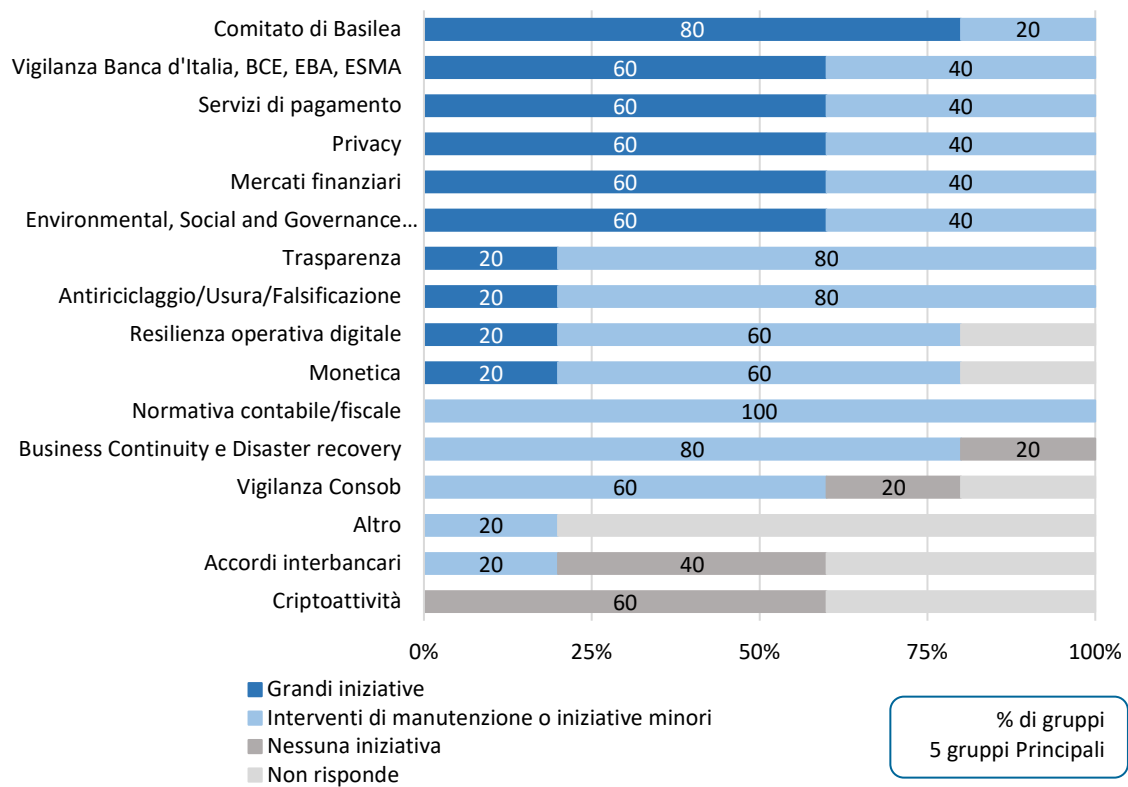


Figura 123 - Iniziative progettuali per la compliance - gruppi Medi

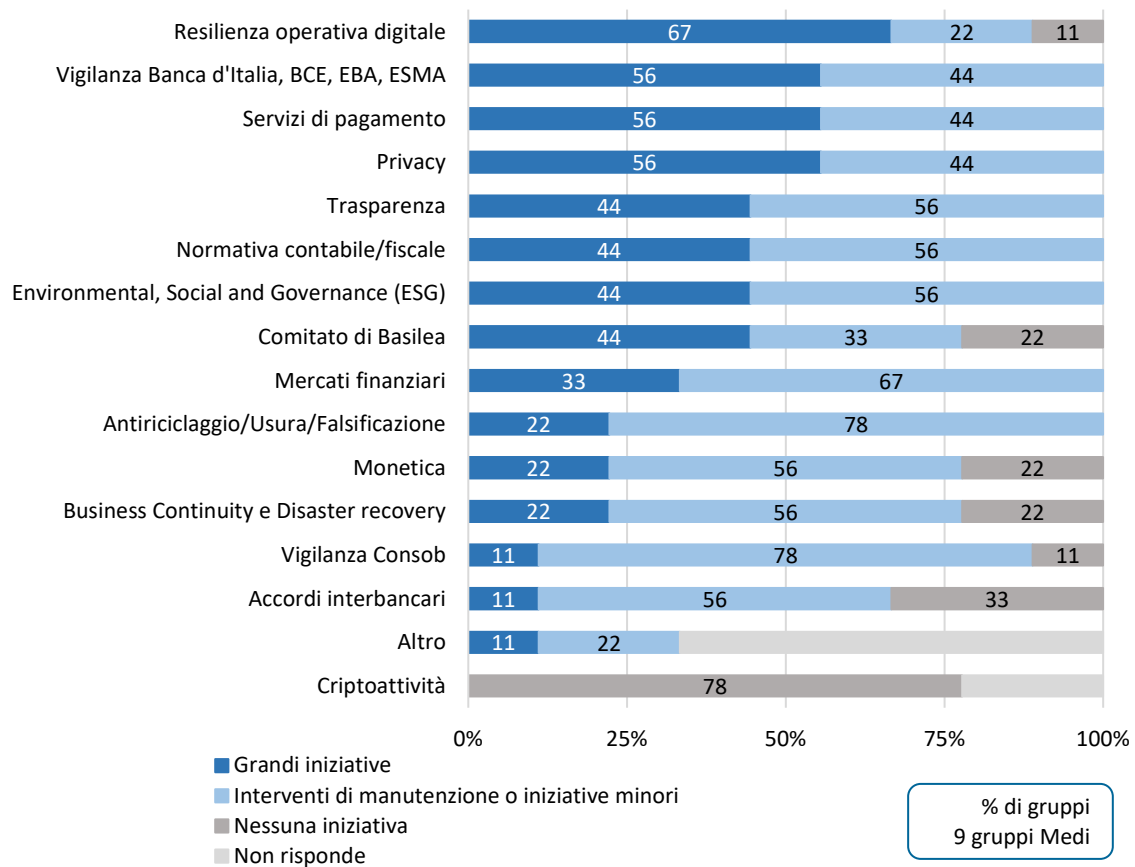


Figura 124 - Iniziative progettuali per la compliance - gruppi Piccoli

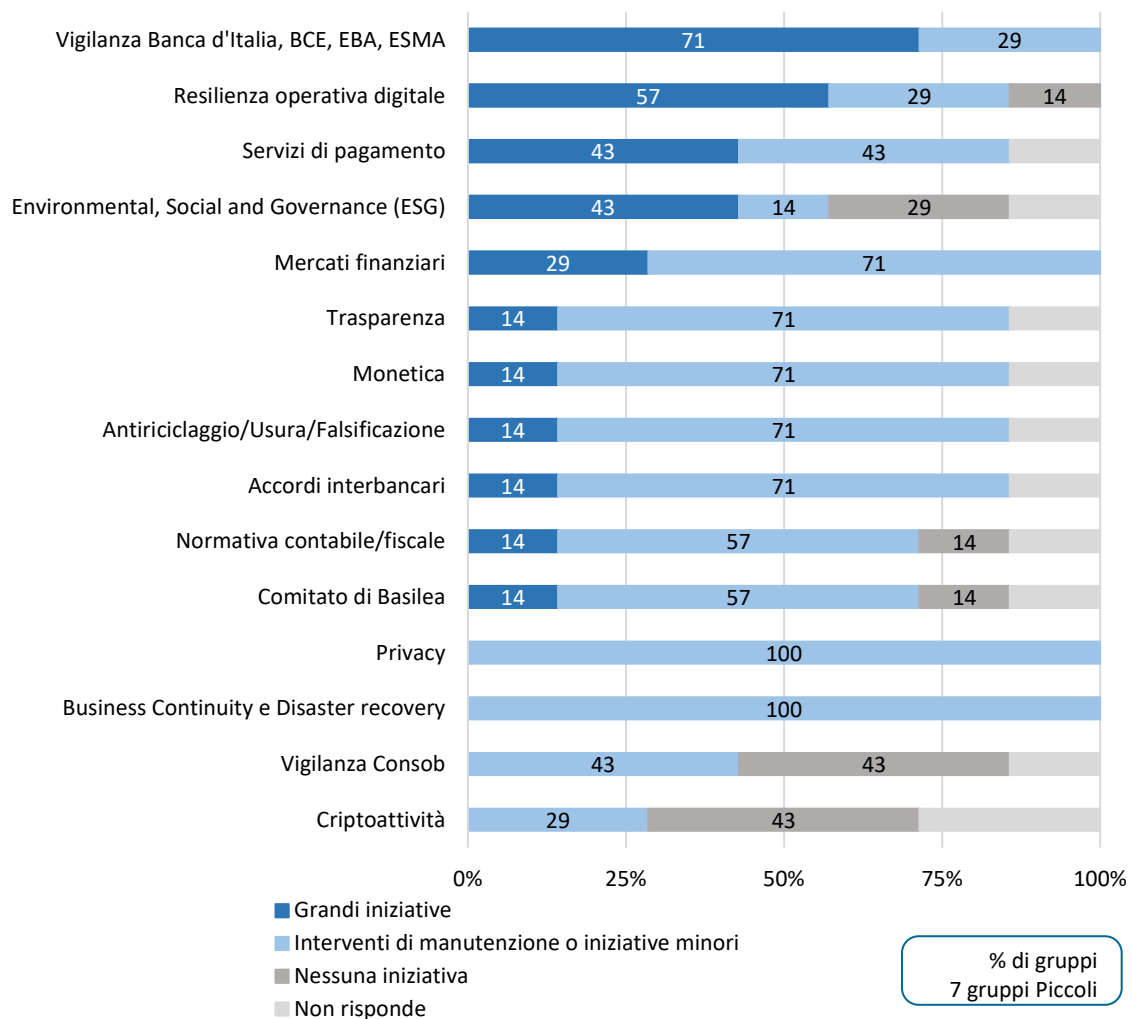


Figura 125 - Cash out IT per l'open banking: ripartizione per classe dimensionale e modello di sourcing

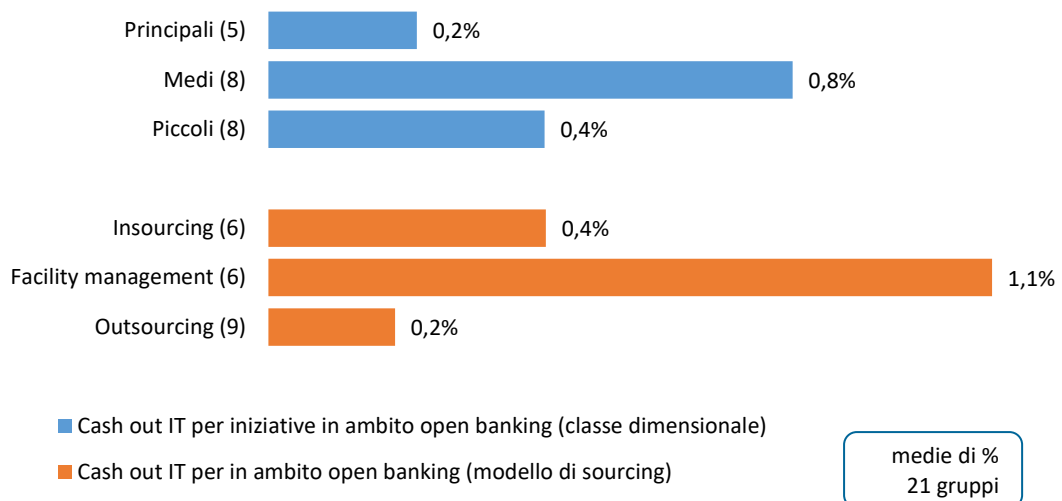


Figura 126 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Principali

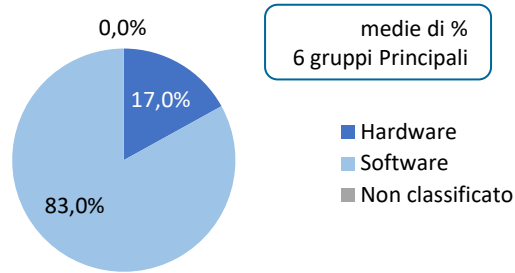


Figura 127 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Principali

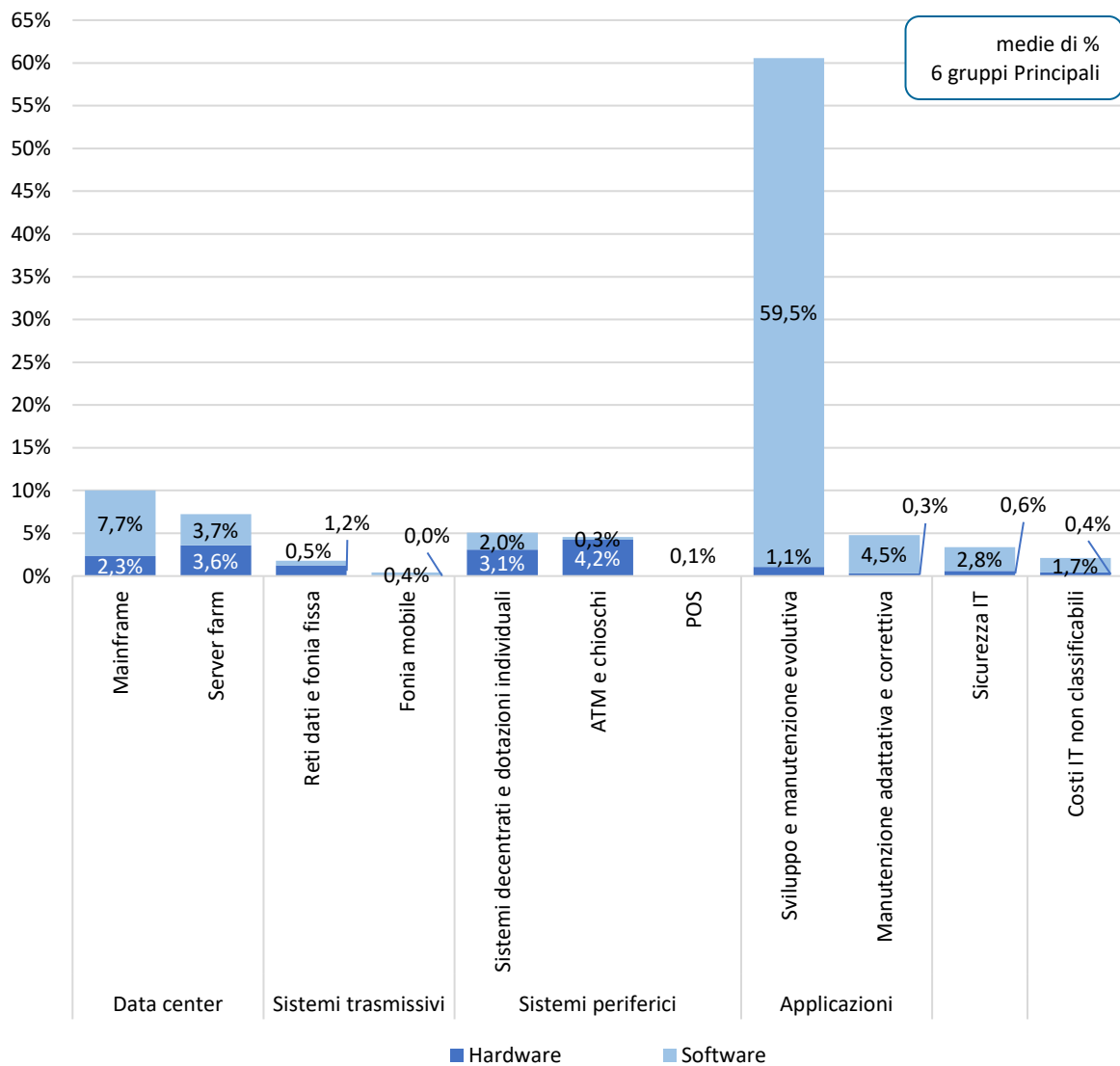


Figura 128 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Medi

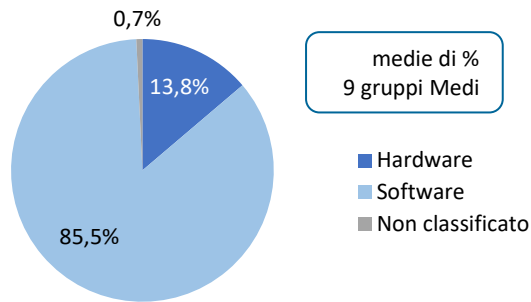


Figura 129 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Medi

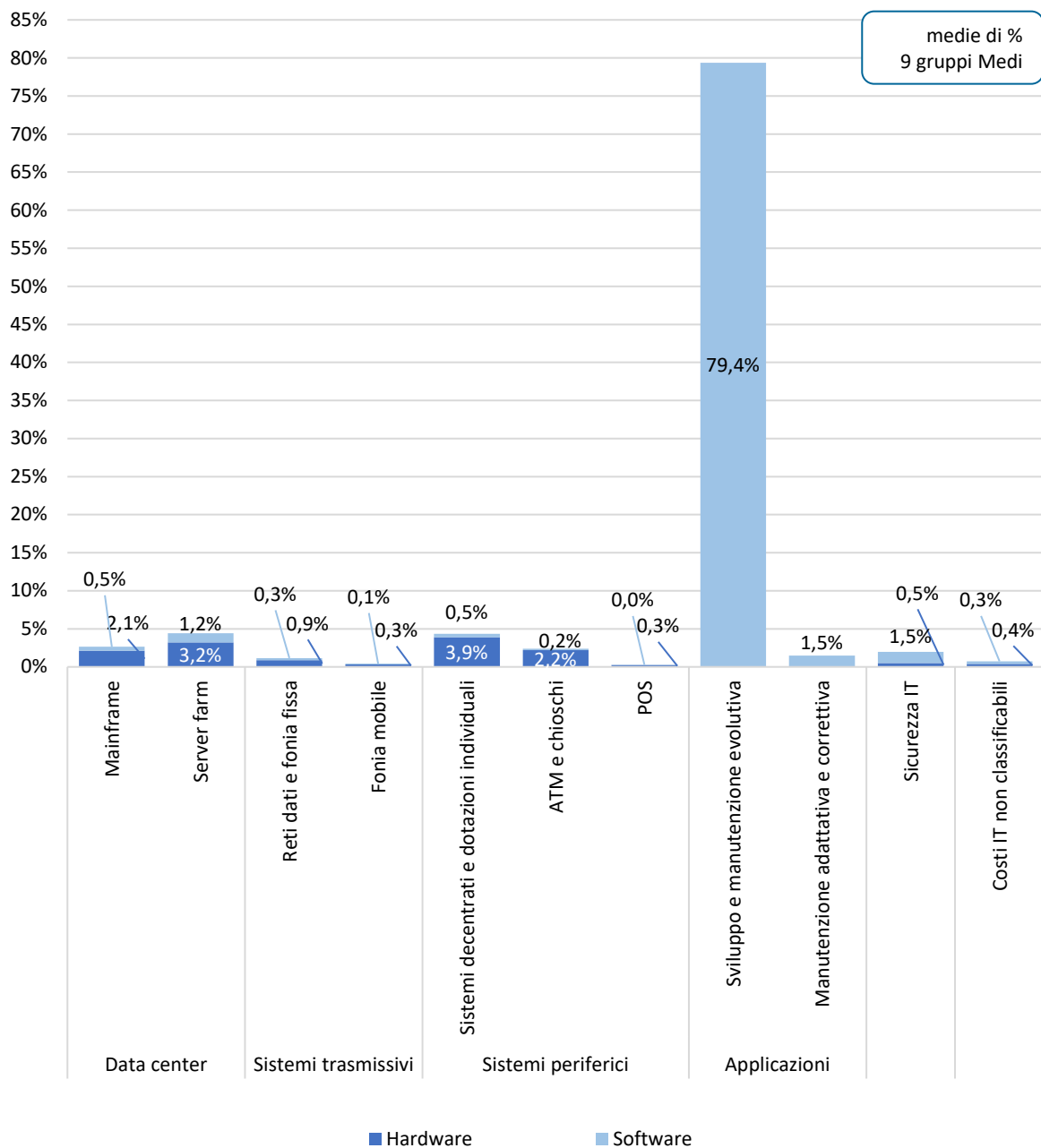


Figura 130 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Piccoli

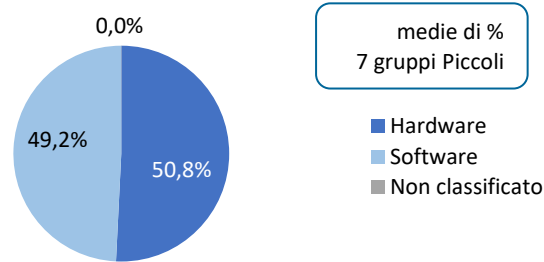


Figura 131 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Piccoli

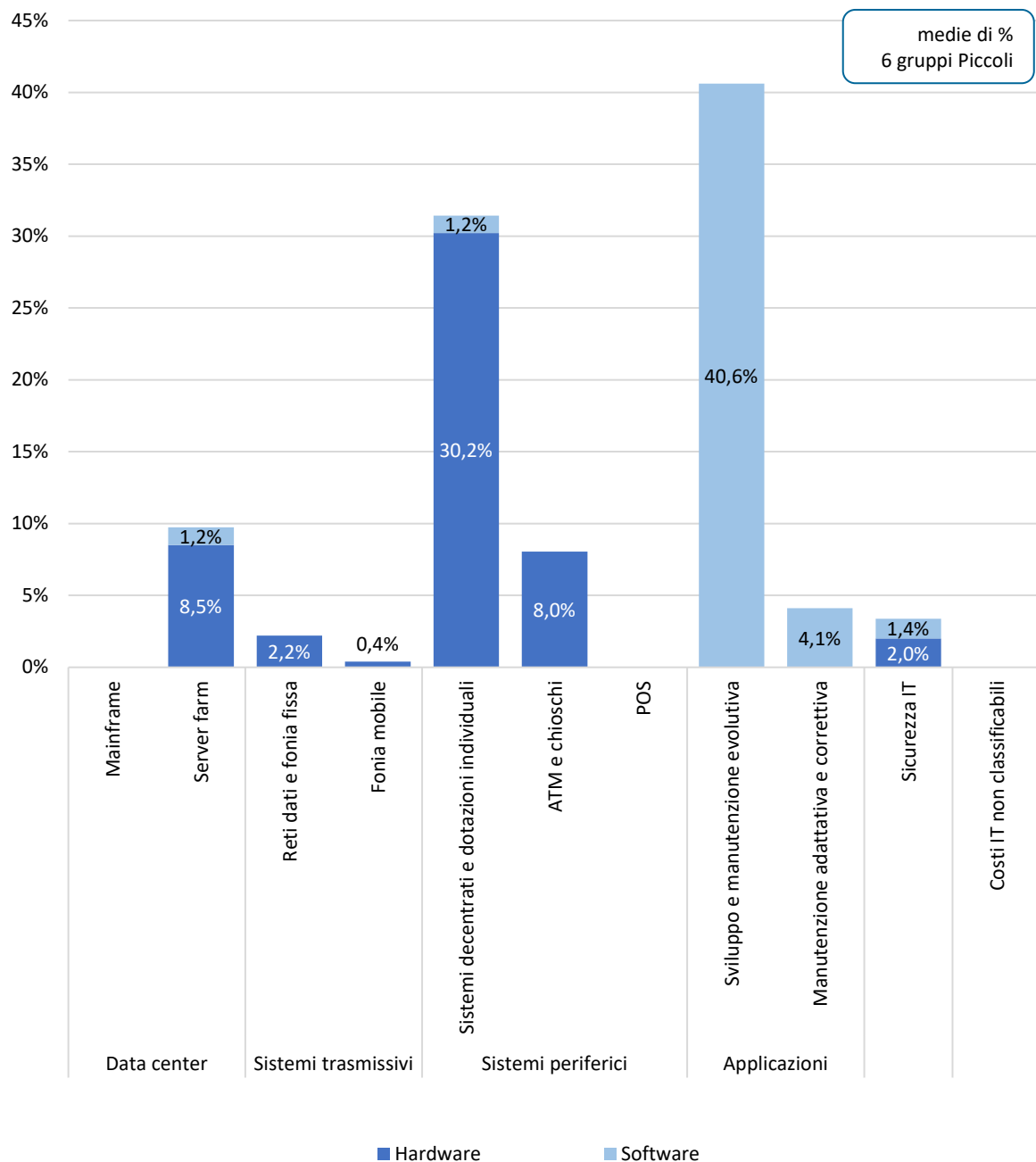


Figura 132 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Insourcing

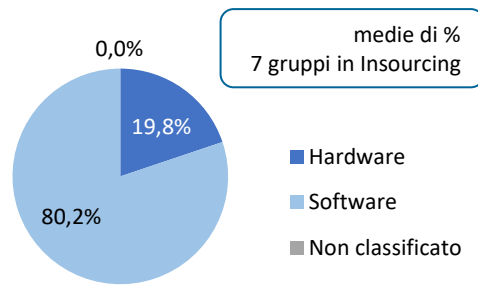


Figura 133 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Insourcing

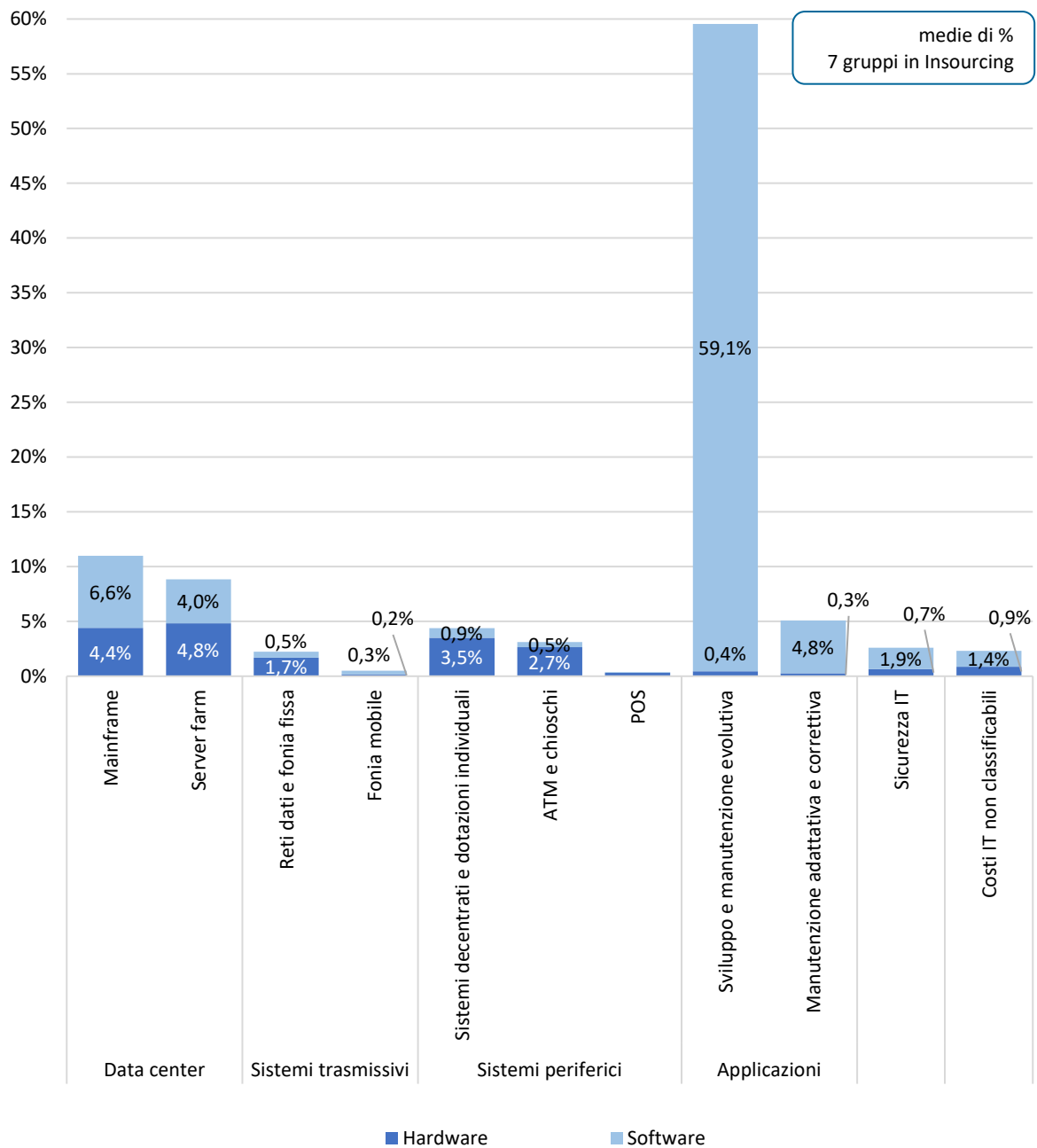


Figura 134 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Facility management

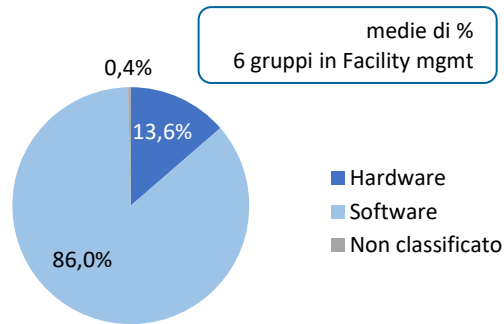


Figura 135 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Facility management

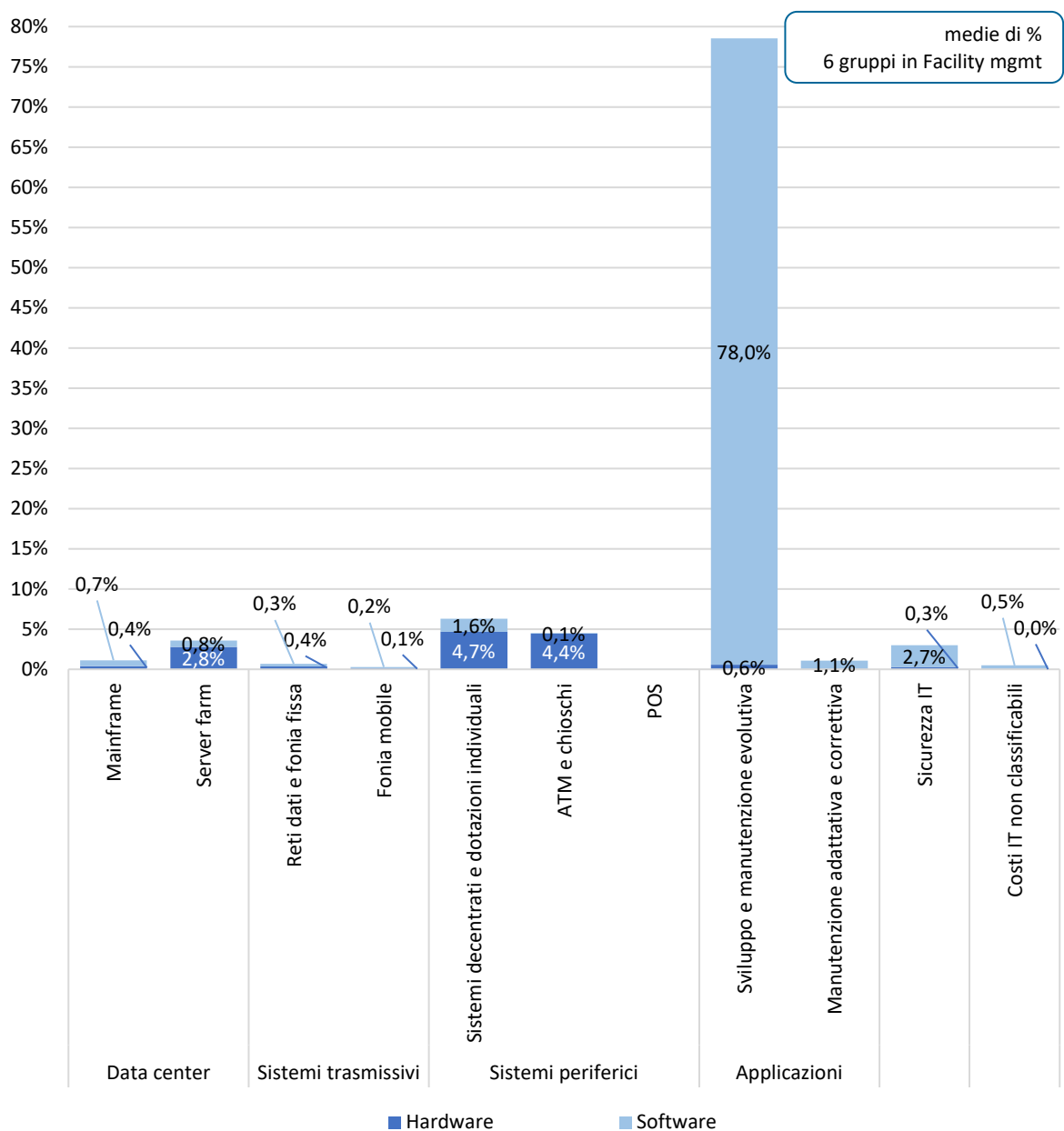


Figura 136 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Outsourcing

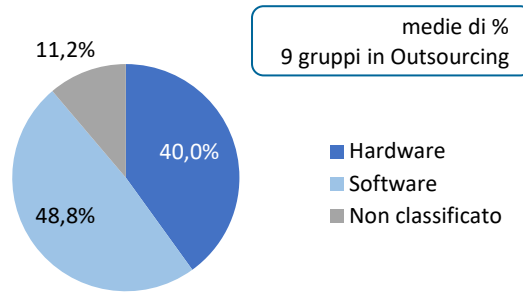


Figura 137 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Outsourcing

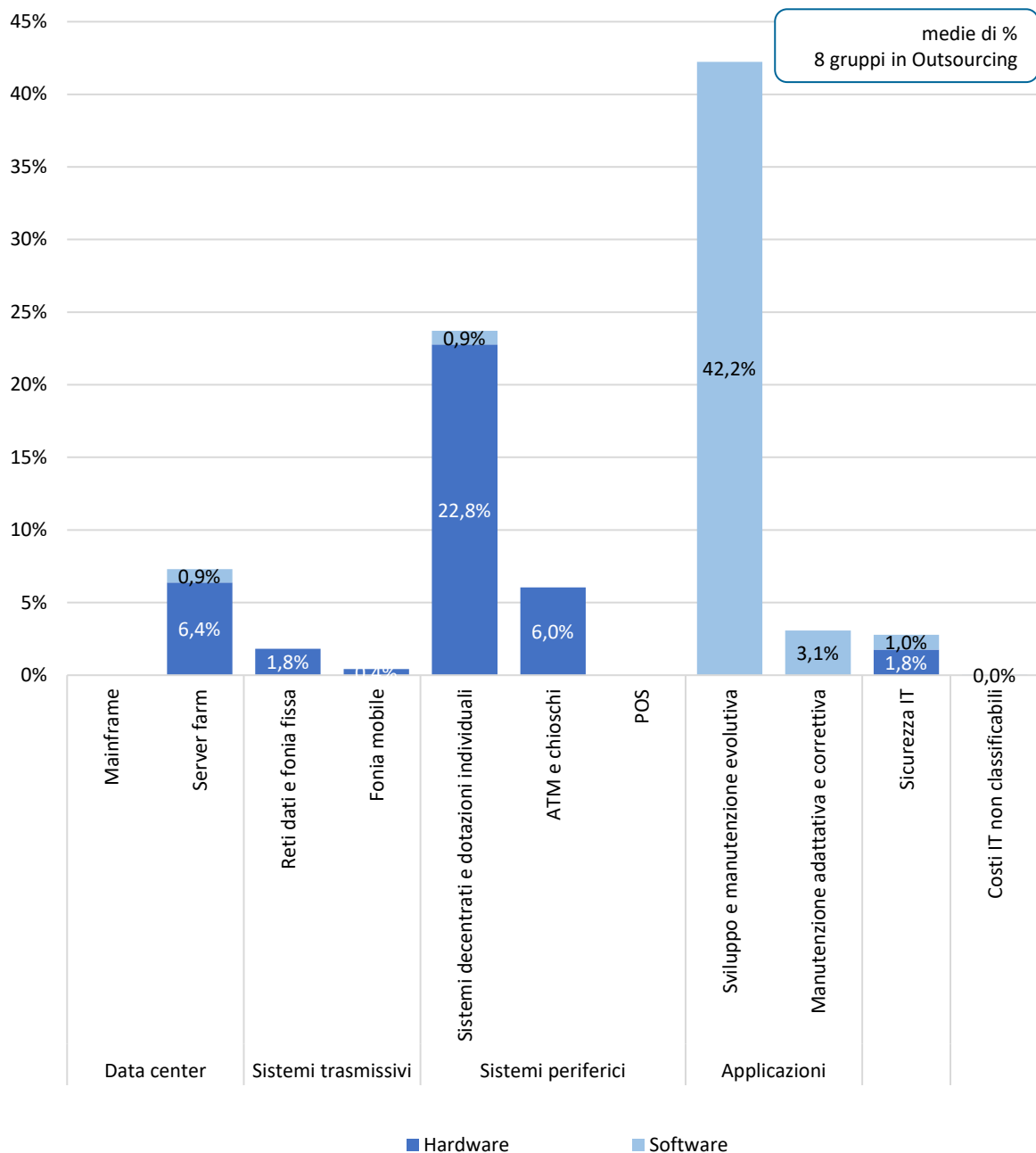


Figura 138 - Attività bancaria dei gruppi per classe dimensionale

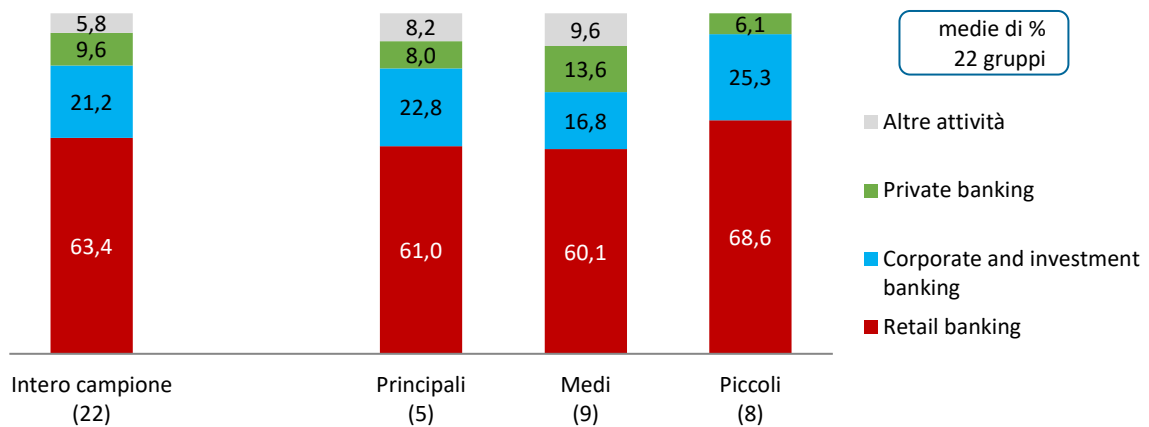


Figura 139 - Finalità delle iniziative di innovazione tecnologica avviate o in corso: gruppi Principali

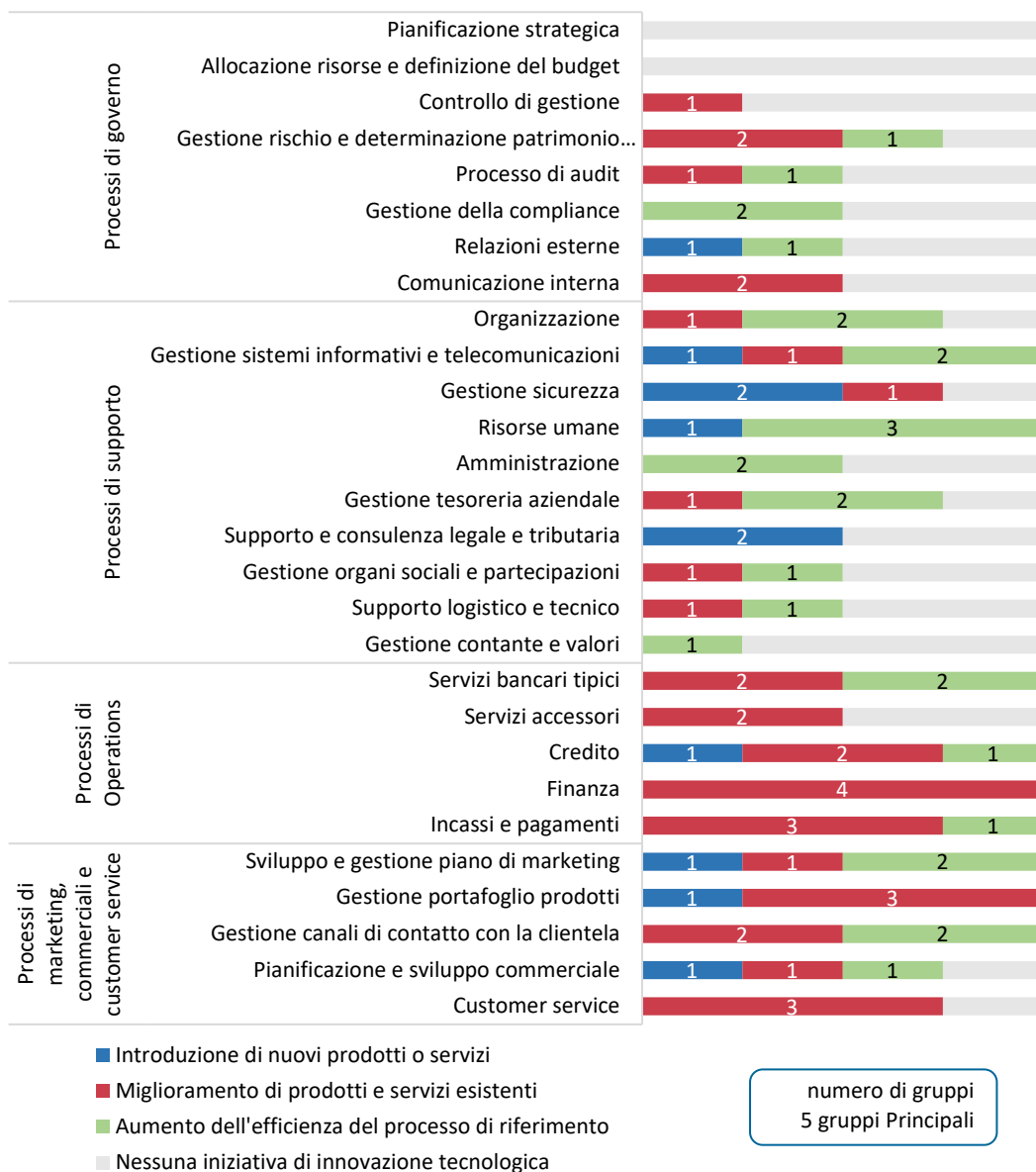


Figura 140 - Finalità delle iniziative di innovazione tecnologica avviate o in corso: gruppi Medi

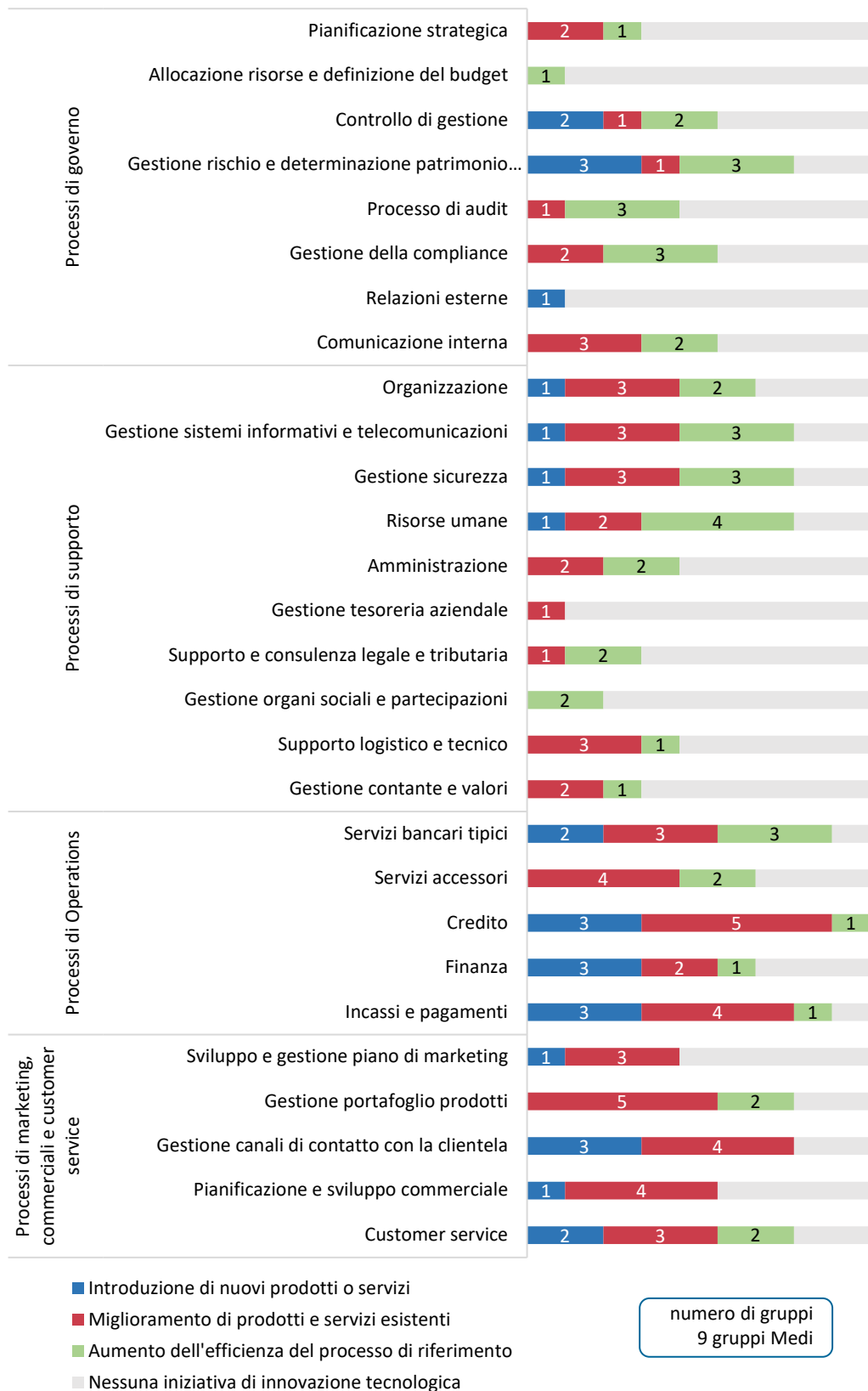


Figura 141 - Finalità delle iniziative di innovazione tecnologica avviate o in corso: gruppi Piccoli

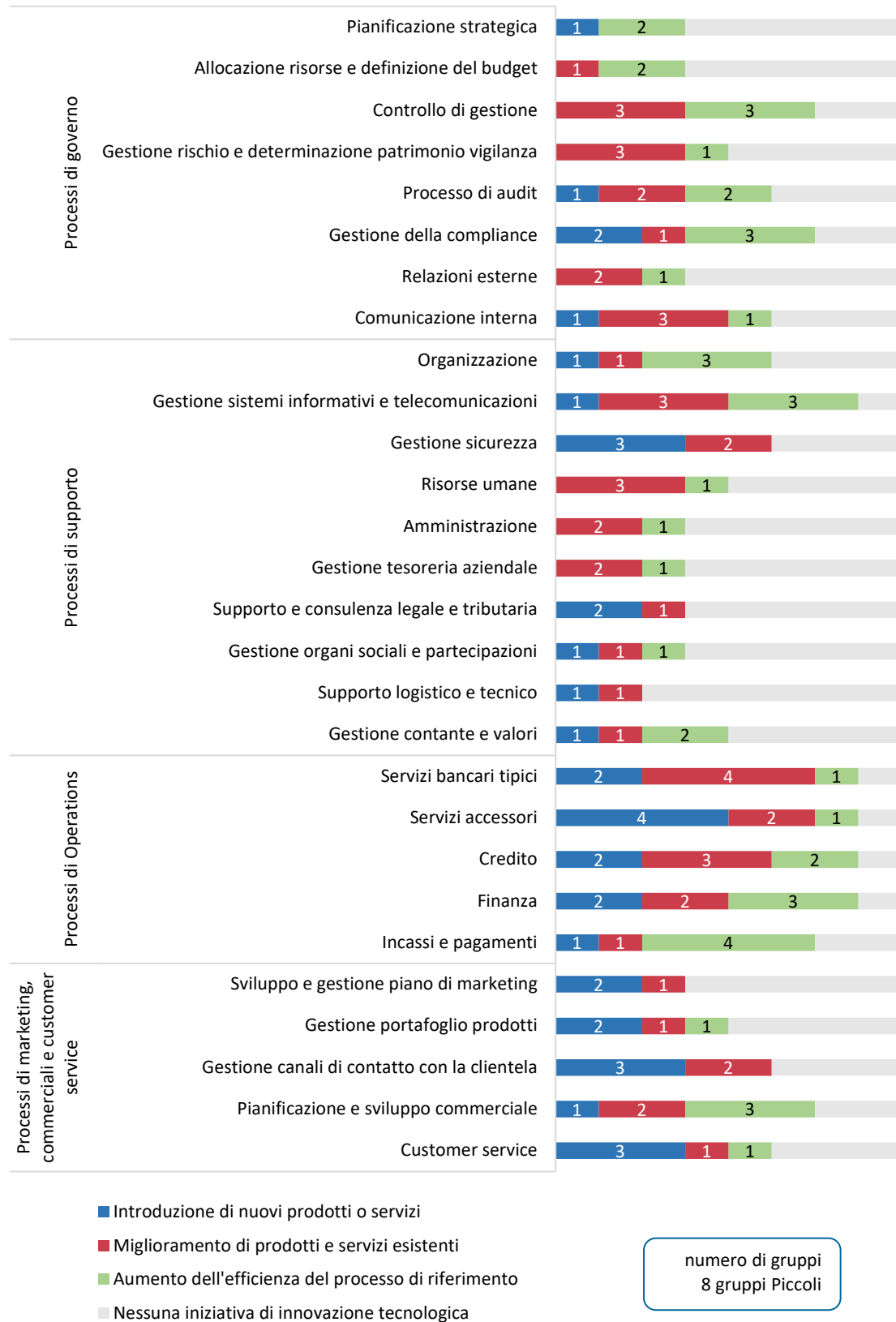


Figura 142 - FTE del personale IT nelle aree tematiche per classe dimensionale

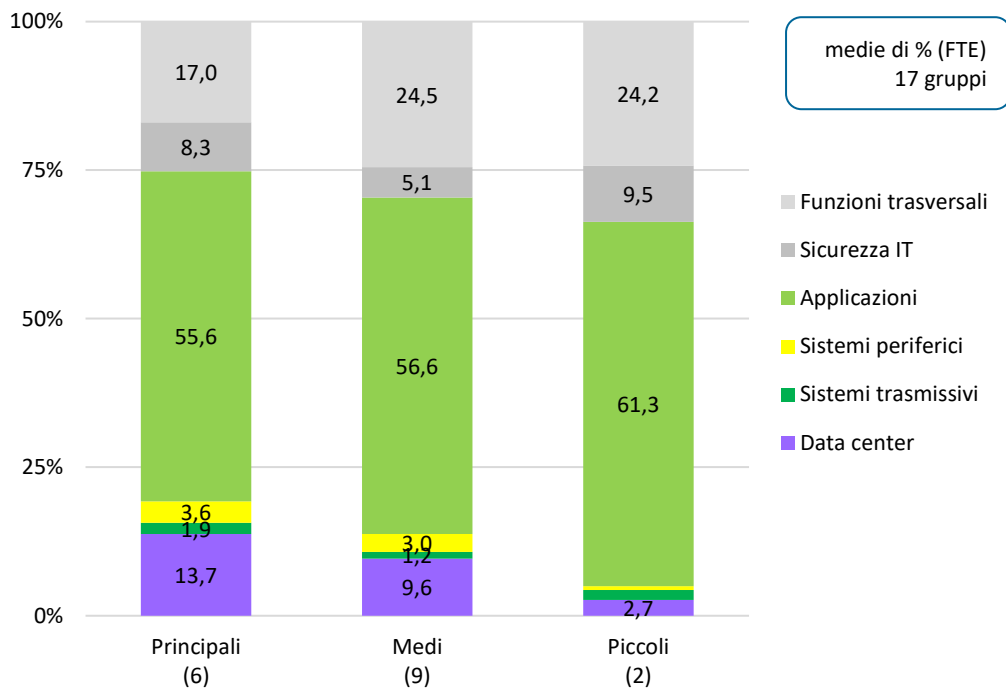


Figura 143 - FTE del personale IT nelle aree tematiche per modello di sourcing

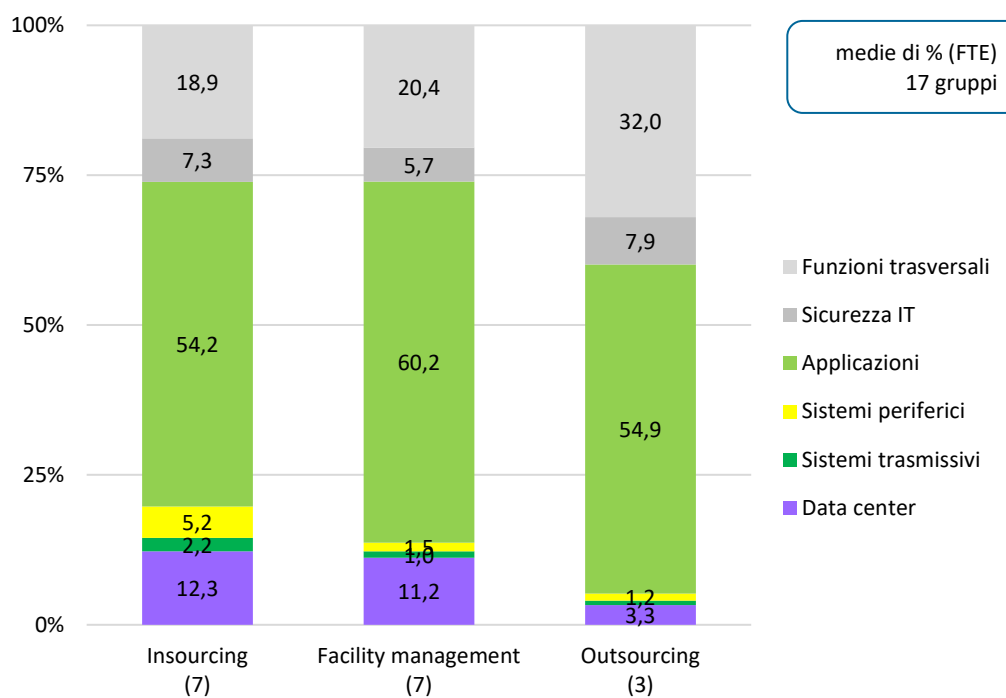


Figura 144 - FTE del personale IT nelle aree tematiche - gruppi con meno di 50 dipendenti IT

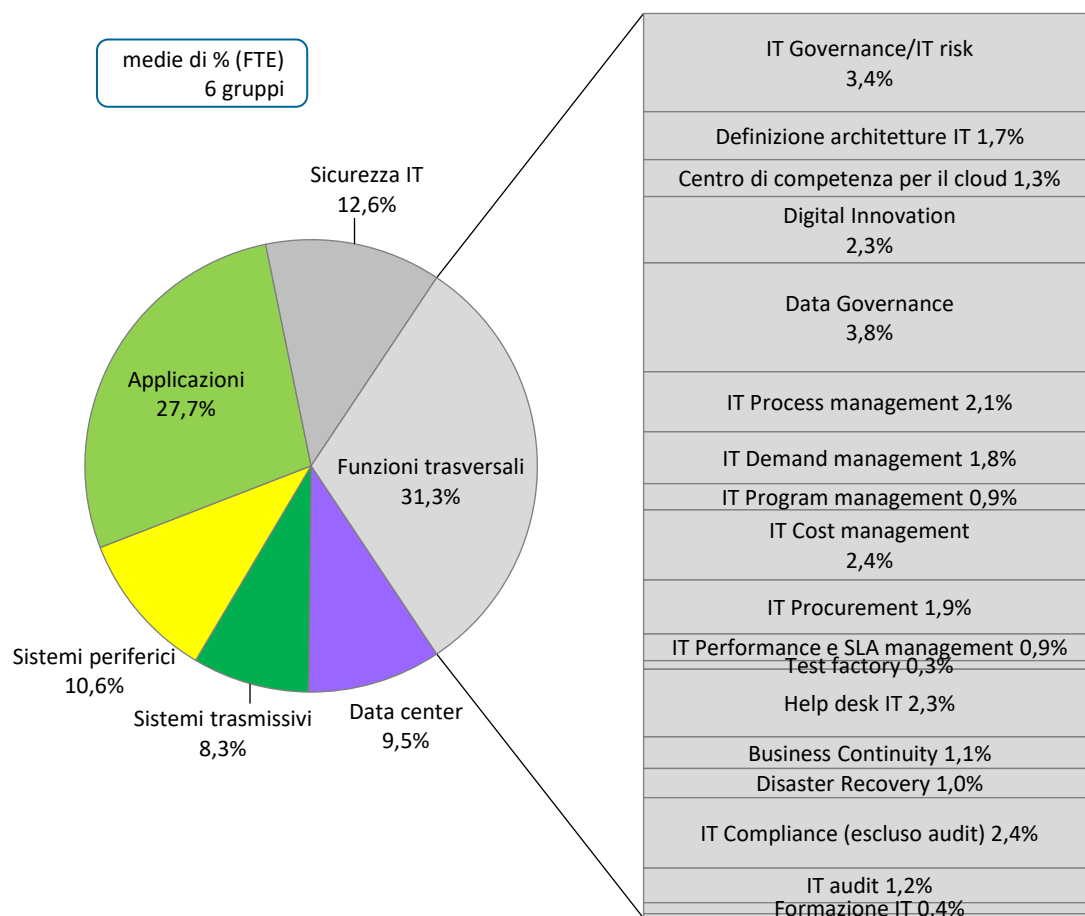


Figura 145 - Formazione IT: costi di formazione / costi del personale IT, per classi di analisi

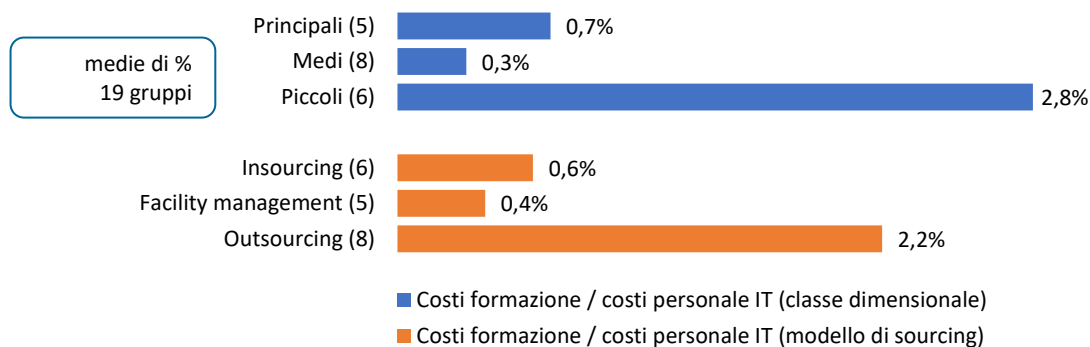


Tabella 15 - Personale IT: ripartizione per genere, età e livello contrattuale (vista 2)

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	5,0	2,2	8,5	4,1	8,5	4,5	6,9	3,0	1,2	0,3
Quadri-direttivi	0,2	0,1	4,6	1,6	12,1	3,9	17,8	6,4	6,1	0,9
Dirigenti	0,0	0,0	0,1	0,0	0,3	0,0	1,0	0,1	0,3	0,1

Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 21* gruppi (medie di %)

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2024	
		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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂				
1.00	Hardware		1,32	1,32	0,44	0,15	1,95	1,67	0,10	0,03	0,01	0,18	0,17	7,35
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)		1,62	2,62	0,09	0,05	2,23	0,16	0,01	9,95	6,27	1,14	0,15	24,28
3.00	Personale interno		0,39	0,97	0,26	0,11	0,64	0,13	0,05	4,63	3,09	1,03	1,92	13,21
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	6,24	5,47	1,34	0,05	1,55	1,04	1,37	2,83	10,44	1,14	1,21	32,70
4.12		Altri servizi	0,36	0,90	2,01	0,47	0,61	0,22	0,48	4,05	2,14	0,29	1,24	12,80
4.20		Personale esterno e consulenza	0,11	0,38	0,03		0,09	0,03	0,01	4,03	1,76	0,47	0,80	7,70
5.00	Altri costi IT		0,14	0,24	0,11		0,06	0,04		0,58	0,22	0,11	0,44	1,96
6.00	Totale costi IT (TCO)		10,19	11,92	4,29	0,84	7,14	3,29	2,02	26,10	23,92	4,37	5,93	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,01	0,23	0,02		0,03	0,01	0,01	0,38	0,02		0,40	1,13
8.00	Totale costi IT (TCO) netti		10,18	11,69	4,28	0,83	7,10	3,28	2,00	25,72	23,89	4,37	5,53	98,87
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)		0,11	0,10	0,02	0,01	0,06	0,04	0,01	0,14	0,31	0,02	0,01	0,82
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,67	1,50	0,33	0,08	1,49	0,76	0,03	14,72	0,87	0,49	0,26	21,20
11.00	Investimenti IT		3,99	6,40	1,07	0,41	11,21	4,29	0,13	66,84	2,01	2,56	1,08	100
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)		10,42	11,30	4,09	0,81	6,68	3,31	1,91	28,55	23,05	4,26	5,60	100

* esclusi due gruppi che hanno attribuito alla voce "Costi IT non classificabili" più del 30% dei propri costi IT.

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

Fattori produttivi		Aree tematiche									Sicurezza IT	Costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2024	
		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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂				E1
1.00	Hardware		4,05	2,71	1,04	0,24	2,36	2,46		0,10	0,02	0,29	0,39	13,67
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)		3,14	4,70	0,17	0,02	2,00	0,27	0,01	14,38	9,05	1,91	0,19	35,84
3.00	Personale interno		0,64	1,34	0,29	0,09	0,58	0,08		5,22	3,55	1,31	1,83	14,94
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	1,64	2,54	1,41		0,46	0,44	1,06	0,54	4,53	0,64	1,30	14,57
4.12		Altri servizi	0,05	0,15	1,14	0,54	0,12	0,08	0,56	4,59	1,41	0,11	0,33	9,08
4.20		Personale esterno e consulenza	0,19	0,54	0,09		0,17	0,08	0,02	1,50	2,93	0,68	0,61	6,82
5.00	Altri costi IT		0,48	0,75	0,39	0,01	0,12	0,13		1,87	0,45	0,25	0,63	5,09
6.00	Totale costi IT (TCO)		10,20	12,73	4,52	0,91	5,81	3,54	1,66	28,20	21,95	5,19	5,29	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,04	0,02	0,01	0,01	0,03	0,02		0,07	0,04	0,01	0,98	1,22
8.00	Totale costi IT (TCO) netti		10,16	12,71	4,51	0,90	5,79	3,52	1,66	28,13	21,91	5,18	4,31	98,78
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)		0,03	0,10	0,02		0,02	0,01		0,21	0,12	0,03	0,03	0,59
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		1,86	3,48	0,75	0,14	2,82	0,91	0,01	18,08	2,16	0,88	0,70	31,78
11.00	Investimenti IT		10,01	7,26	1,78	0,43	5,07	4,56	0,05	60,58	4,80	3,37	2,10	100
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)		10,97	11,66	4,18	0,91	4,67	3,94	1,61	30,85	20,87	5,28	5,06	100

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

Fattori produttivi			Aree tematiche								Sicurezza IT	Costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2024	
			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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E1	E2	F
1.00	Hardware		1,85	1,82	0,62	0,14	1,81	1,80	0,14	0,04	0,01	0,16	0,24	8,64
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)		1,46	3,59	0,10	0,01	1,64	0,22	0,01	11,33	7,64	1,27	0,19	27,46
3.00	Personale interno		0,54	1,04	0,26	0,09	0,67	0,13	0,05	5,29	3,70	1,02	1,91	14,69
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	4,66	5,37	0,94	0,08	1,21	0,45	0,65	1,72	5,41	0,85	1,67	23,00
4.12		Altri servizi	0,51	1,06	1,76	0,53	0,64	0,12	0,68	5,24	1,53	0,38	0,62	13,06
4.20		Personale esterno e consulenza	0,16	0,53	0,04		0,11	0,04	0,01	5,53	2,46	0,59	1,09	10,56
5.00	Altri costi IT		0,20	0,34	0,16	0,01	0,07	0,05		0,81	0,30	0,16	0,50	2,60
6.00	Totale costi IT (TCO)		9,39	13,75	3,89	0,85	6,14	2,81	1,54	29,97	21,04	4,42	6,20	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,02	0,32	0,02		0,05	0,01	0,02	0,54	0,03	0,01	0,56	1,58
8.00	Totale costi IT (TCO) netti		9,37	13,44	3,87	0,84	6,10	2,79	1,52	29,43	21,00	4,41	5,64	98,42
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)		0,06	0,11	0,02	0,01	0,05	0,01		0,18	0,05	0,01	0,01	0,51
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,94	2,08	0,46	0,09	1,75	0,85	0,05	15,82	1,21	0,60	0,36	24,21
11.00	Investimenti IT		5,59	5,59	1,41	0,42	4,68	3,40	0,18	71,86	2,82	2,54	1,51	100
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)		9,80	12,94	3,65	0,84	5,46	2,88	1,42	32,69	20,12	4,39	5,82	100

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

Fattori produttivi			Aree tematiche								Sicurezza IT	Costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2024	
			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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁				D ₂
1.00	Hardware		0,38	1,23	0,34	0,08	1,44	1,36	0,24			0,08	0,14	5,28
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)		0,35	2,86	0,06		1,40	0,19	0,01	9,30	6,69	0,84	0,18	21,87
3.00	Personale interno		0,48	0,84	0,24	0,08	0,73	0,16	0,09	5,34	3,79	0,82	1,95	14,53
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	6,67	7,25	0,63	0,13	1,71	0,45	0,38	2,51	5,99	0,98	1,91	28,62
4.12		Altri servizi	0,82	1,67	2,18	0,52	0,99	0,15	0,76	5,67	1,61	0,55	0,81	15,71
4.20		Personale esterno e consulenza	0,14	0,52			0,06	0,01		8,22	2,14	0,54	1,41	13,05
5.00	Altri costi IT		0,01	0,07	0,01		0,03			0,11	0,21	0,09	0,41	0,94
6.00	Totale costi IT (TCO)		8,84	14,44	3,47	0,80	6,36	2,32	1,47	31,15	20,43	3,91	6,81	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica			0,52	0,03		0,06	0,01	0,03	0,85	0,03	0,01	0,29	1,82
8.00	Totale costi IT (TCO) netti		8,84	13,92	3,44	0,80	6,30	2,31	1,43	30,30	20,40	3,90	6,53	98,18
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)		0,08	0,11	0,02	0,02	0,07			0,16				0,46
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,32	1,15	0,27	0,05	1,03	0,82	0,07	14,32	0,59	0,41	0,14	19,16
11.00	Investimenti IT		2,64	4,48	1,16	0,41	4,43	2,63	0,26	79,38	1,50	1,98	1,12	100
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)		9,01	13,79	3,29	0,79	5,98	2,17	1,30	33,91	19,62	3,80	6,33	100

Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 6* gruppi Piccoli (medie di %)

Fattori produttivi			Aree tematiche								Sicurezza IT	Costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2024	
			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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E1	E2	F
1.00	Hardware			0,09		0,18	2,31	1,34				0,22		4,14
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)		2,00	0,19	0,07	0,14	3,70			6,48	2,86	0,82	0,06	16,32
3.00	Personale interno			0,79	0,27	0,16	0,57	0,13	0,02	2,97	1,56	1,08	1,94	9,50
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	10,20	5,73	2,32		2,40	2,54	3,18	5,61	23,04	1,89	0,07	56,96
4.12		Altri servizi		0,51	2,64	0,34	0,54	0,49		1,09	3,66	0,09	2,81	12,15
4.20		Personale esterno e consulenza		0,02			0,04			0,28		0,15	0,07	0,55
5.00	Altri costi IT						0,06						0,31	0,37
6.00	Totale costi IT (TCO)		12,20	7,32	5,30	0,82	9,62	4,49	3,20	16,43	31,12	4,25	5,25	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT (TCO) netti		12,20	7,32	5,30	0,82	9,62	4,49	3,20	16,43	31,12	4,25	5,25	100,00
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)		0,24	0,08	0,02		0,10	0,11	0,03	0,03	0,97	0,02		1,60
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			0,04		0,08	0,85	0,52		11,96		0,24		13,69
11.00	Investimenti IT			8,43	0,23	0,39	27,52	6,50		54,30		2,63		100
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)		11,98	7,21	5,21	0,75	9,75	4,38	3,13	18,20	30,39	3,94	5,06	100

* esclusi due gruppi che hanno attribuito alla voce "Costi IT non classificabili" più del 30% dei propri costi IT.

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

Fattori produttivi			Aree tematiche								Sicurezza IT	Costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2024	
			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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁				D ₂
1.00	Hardware		3,77	3,07	1,15	0,23	2,54	2,07	0,31	0,01		0,27	0,49	13,91
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)		2,95	4,71	0,18	0,02	1,94	0,33	0,02	15,46	8,66	1,30	0,36	35,93
3.00	Personale interno		0,71	1,44	0,39	0,10	0,93	0,23	0,11	6,44	3,22	1,03	2,22	16,82
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	0,44	2,08	0,82		0,49	0,30	0,23	0,45	2,92	0,74	2,70	11,17
4.12		Altri servizi	0,04	0,15	1,84	0,71	0,58	0,06	1,34	4,03	1,47	0,18	0,67	11,07
4.20		Personale esterno e consulenza	0,17	0,45	0,07		0,09	0,08		1,17	2,82	0,58	1,78	7,20
5.00	Altri costi IT		0,36	0,63	0,14	0,01	0,07	0,11		1,45	0,27	0,14	0,71	3,89
6.00	Totale costi IT (TCO)		8,43	12,54	4,59	1,07	6,64	3,18	2,01	29,01	19,36	4,23	8,94	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,03	0,64	0,04	0,01	0,08	0,03	0,04	1,02	0,05	0,01	1,20	3,14
8.00	Totale costi IT (TCO) netti		8,39	11,91	4,55	1,07	6,56	3,15	1,97	27,99	19,31	4,22	7,74	96,86
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)		0,03	0,09	0,02		0,02	0,01		0,18	0,10	0,03	0,03	0,50
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		1,82	3,58	0,83	0,14	2,62	0,73	0,10	17,72	2,25	0,71	0,75	31,25
11.00	Investimenti IT		11,00	8,85	2,24	0,50	4,38	3,11	0,37	59,54	5,10	2,60	2,31	100
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)		9,39	11,45	4,18	1,05	5,29	3,39	1,76	33,23	17,98	4,18	8,11	100

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

Fattori produttivi			Aree tematiche								Sicurezza IT	Costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2024	
			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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁				D ₂
1.00	Hardware		0,20	0,83	0,15	0,06	1,38	1,78		0,07	0,02	0,09	0,02	4,60
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)		0,19	2,53	0,04	0,13	1,58	0,03		11,14	7,89	1,66	0,08	25,26
3.00	Personale interno		0,37	0,88	0,13	0,08	0,42	0,04		5,75	3,77	1,45	1,17	14,07
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	8,58	7,81	0,97	0,03	1,95	0,66	1,16	4,33	3,91	0,77	0,91	31,09
4.12		Altri servizi	0,65	1,42	1,73	0,31	0,72	0,16		3,89	0,91	0,43	0,75	10,97
4.20		Personale esterno e consulenza	0,18	0,43	0,01		0,14		0,02	9,11	2,05	0,55	0,32	12,82
5.00	Altri costi IT		0,07	0,09	0,20		0,06			0,25	0,19	0,10	0,22	1,19
6.00	Totale costi IT (TCO)		10,24	13,98	3,22	0,61	6,25	2,68	1,19	34,55	18,75	5,07	3,47	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica			0,05	0,01		0,02			0,14	0,02	0,01	0,01	0,25
8.00	Totale costi IT (TCO) netti		10,24	13,94	3,22	0,61	6,23	2,68	1,19	34,41	18,72	5,06	3,46	99,75
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)		0,10	0,14	0,02	0,02	0,09			0,21				0,59
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,19	0,79	0,14	0,03	0,83	1,10		21,47	0,35	0,62	0,03	25,54
11.00	Investimenti IT		0,97	3,07	0,60	0,25	5,40	4,19	0,01	81,60	0,94	2,56	0,42	100
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)		10,08	13,24	3,11	0,62	6,33	2,61	1,17	36,72	17,72	4,95	3,43	100

Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 7* gruppi Outsourcing (medie di %)

Fattori produttivi			Aree tematiche								Sicurezza IT	Costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2024	
			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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁				D ₂
1.00	Hardware			0,07	0,03	0,16	1,94	1,15				0,19		3,54
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)		1,72	0,63	0,06		3,17	0,12		3,24	2,26	0,45		11,64
3.00	Personale interno		0,08	0,58	0,27	0,14	0,58	0,12	0,02	1,68	2,28	0,62	2,36	8,73
4.11	Servizi da terzi	Outsourcing IT	9,71	6,52	2,22	0,13	2,21	2,17	2,73	3,72	24,49	1,92	0,02	55,84
4.12		Altri servizi	0,40	1,15	2,48	0,39	0,54	0,45	0,11	4,24	4,03	0,27	2,30	16,36
4.20		Personale esterno e consulenza		0,27			0,04			1,82	0,39	0,27	0,29	3,08
5.00	Altri costi IT				0,01		0,06			0,05	0,19	0,09	0,40	0,81
6.00	Totale costi IT (TCO)		11,90	9,22	5,06	0,83	8,52	4,01	2,85	14,75	33,65	3,82	5,38	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT (TCO) netti		11,90	9,22	5,06	0,83	8,52	4,01	2,85	14,75	33,65	3,82	5,38	100,00
9.00	Costi di integrazione a valere sul TCO (riga 6.00)		0,21	0,07	0,02		0,08	0,10	0,03	0,03	0,83	0,02		1,37
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			0,11	0,03	0,08	1,02	0,45		4,98		0,15		6,82
11.00	Investimenti IT			7,29	0,38	0,48	23,84	5,57		59,38		2,54	0,52	100
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)		11,79	9,23	4,99	0,77	8,43	3,93	2,79	15,69	33,46	3,65	5,27	100

* esclusi due gruppi che hanno attribuito alla voce "Costi IT non classificabili" più del 30% dei propri costi IT.

Tabella 24 - Ripartizione del TCO: 27* banche (medie di %)

Fattori produttivi				Aree tematiche							Sicurezza IT	Costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2024		
				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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃				D ₁	D ₂
1.00	Hardware			0,89	0,73	0,30	0,26	1,52	0,99		0,02		0,16	0,01	4,88
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)			1,29	1,62	0,05	0,01	1,63	0,07		9,18	4,42	0,83	0,05	19,15
3.00	Personale interno			0,35	0,77	0,19	0,09	0,50	0,08	0,01	4,69	2,11	0,82	1,42	11,04
4.01	Servizi da terzi	Banche o società strumentali del gruppo	Outsourcing IT	0,65	2,27	0,56	0,01	0,96	0,09		6,55	5,11	0,63	1,36	18,20
4.02			Altri servizi		0,08	0,29	0,05	0,35	0,06		4,14	0,79	0,28	0,14	6,19
4.11		Fornitori esterni	Outsourcing IT	6,13	2,82	0,95	0,03	0,85	0,72	1,11	2,25	7,83	0,78	0,17	23,64
4.12			Altri servizi	0,29	0,61	1,91	0,45	0,96	0,14	0,49	4,68	2,01	0,17	0,86	12,56
4.20			Personale esterno e consulenza		0,06	0,25	0,01		0,15		0,01	1,80	0,63	0,30	0,21
5.00	Altri costi IT			0,05	0,07	0,19		0,05	0,01		0,14	0,15	0,07	0,19	0,92
6.00	Totale costi IT (TCO)			9,72	9,22	4,45	0,91	6,95	2,16	1,62	33,46	23,06	4,04	4,42	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica			0,01	0,01	0,02		0,03	0,01	0,01	0,36	0,68	0,01	0,01	1,14
8.00	Totale costi IT (TCO) netti			9,71	9,22	4,43	0,91	6,92	2,15	1,60	33,10	22,38	4,03	4,40	98,86
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)			0,42	0,94	0,23	0,11	1,21	0,52		11,47	0,79	0,36	0,10	16,15
11.00	Investimenti IT**			1,75	6,17	2,79	1,30	11,24	3,56	0,03	60,87	2,91	2,57	6,80	100
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)			9,27	8,92	4,28	0,87	6,72	2,15	1,55	33,50	23,02	4,04	5,66	100

* escluse cinque banche che hanno attribuito alla voce “Costi IT non classificabili” più del 30% dei propri costi IT.

** valori calcolati su 22 banche (cinque non hanno segnalato investimenti).

Tabella 25 - Ripartizione del TCO: 8 banche Maggiori (medie di %)

Fattori produttivi				Aree tematiche							Sicurezza IT	Costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2024		
				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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃				D ₁	D ₂
1.00	Hardware			3,02	1,72	0,68	0,21	1,93	2,20		0,08	0,02	0,13	0,02	10,01
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)			2,11	3,11	0,12	0,02	1,80	0,08	0,01	10,76	6,53	1,51	0,09	26,13
3.00	Personale interno			0,57	1,08	0,21	0,11	0,59	0,07		3,41	2,37	1,24	1,23	10,87
4.01	Servizi da terzi	Banche o società strumentali del gruppo	Outsourcing IT	1,21	3,76	0,34	0,05	1,17	0,29		6,11	6,24	0,97	2,36	22,50
4.02			Altri servizi			0,10	0,02	0,21	0,21						0,54
4.11		Fornitori esterni	Outsourcing IT	3,10	1,96	0,60		0,57	0,32	0,99	0,60	3,25	0,36	0,14	11,89
4.12			Altri servizi	0,62	0,58	0,98	0,50	0,40	0,03	0,42	5,33	1,08	0,13	0,07	10,14
4.20		Personale esterno e consulenza			0,20	0,44	0,01		0,13	0,01	0,02	3,51	1,10	0,55	0,21
5.00	Altri costi IT			0,17	0,24	0,19	0,01	0,09	0,03		0,34	0,27	0,15	0,22	1,72
6.00	Totale costi IT (TCO)			10,99	12,90	3,24	0,92	6,90	3,24	1,44	30,13	20,85	5,05	4,34	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica			0,04	0,02	0,04	0,01	0,06	0,01		0,37	0,35	0,03	0,05	0,97
8.00	Totale costi IT (TCO) netti			10,95	12,88	3,20	0,91	6,84	3,23	1,44	29,77	20,50	5,02	4,30	99,03
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			1,39	2,52	0,52	0,13	2,28	0,85	0,01	15,04	1,90	0,78	0,09	25,51
11.00	Investimenti IT*			5,48	6,90	1,30	0,55	4,55	3,60	0,04	69,48	4,33	3,45	0,32	100
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)			10,98	12,66	3,07	0,93	5,95	3,35	1,41	31,53	20,57	5,20	4,34	100

* valori calcolati su sette banche (una non ha segnalato investimenti).

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

Fattori produttivi				Aree tematiche							Sicurezza IT	Costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2024		
				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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F
1.00	Hardware				0,81	0,22	0,02	0,96	0,87				0,09		2,97
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)			0,27	3,34	0,01	0,01	1,50	0,23		9,29	4,18	0,52	0,06	19,40
3.00	Personale interno			0,38	0,51	0,18	0,05	0,26	0,06		5,68	4,41	0,71	1,92	14,15
4.01	Servizi da terzi	Banche o società strumentali del gruppo	Outsourcing IT												
4.02			Altri servizi												
4.11		Fornitori esterni	Outsourcing IT	8,28	6,22	0,47	0,22	0,29	0,14	0,05	2,58	8,68	1,46	0,70	29,08
4.12			Altri servizi	0,70	2,15	2,82	0,35	0,66	0,12	0,19	10,27	5,26	0,43	1,11	24,07
4.20		Personale esterno e consulenza		0,04	0,71	0,01		0,07			4,84	1,83	0,60	0,90	9,01
5.00	Altri costi IT			0,03	0,02	0,02		0,04	0,01		0,25	0,46	0,18	0,33	1,32
6.00	Totale costi IT (TCO)			9,69	13,76	3,74	0,65	3,76	1,43	0,24	32,89	24,82	4,00	5,01	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica					0,02		0,07			1,67	0,24	0,01		2,01
8.00	Totale costi IT (TCO) netti			9,69	13,76	3,72	0,65	3,69	1,43	0,24	31,23	24,58	3,99	5,01	97,99
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			0,03	0,70	0,21	0,04	0,93	0,53		12,74	0,27	0,14	0,02	15,62
11.00	Investimenti IT			0,03	3,61	0,80	0,38	3,56	2,12		85,76	1,25	1,54	0,94	100
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)			9,51	13,65	3,57	0,66	3,54	1,37	0,25	33,60	24,90	4,03	4,93	100

* escluse due banche che hanno attribuito alla voce “Costi IT non classificabili” più del 30% dei propri costi IT.

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

Fattori produttivi				Aree tematiche							Sicurezza IT	Costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2024		
				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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E ₁	E ₂	F
1.00	Hardware					0,08	0,20	1,73	1,03					0,02	3,06
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)			2,41	0,12			2,58	0,02		7,95	2,37	0,45		15,89
3.00	Personale interno				0,40	0,16	0,11	0,21	0,08	0,03	0,92	0,67	0,57	2,85	6,01
4.01	Servizi da terzi	Banche o società strumentali del gruppo	Outsourcing IT	0,57	4,12	0,50		0,41			7,27		0,31	1,01	14,19
4.02			Altri servizi		0,43	1,41	0,26	1,56			22,37	4,27	1,52	0,74	32,56
4.11		Fornitori esterni	Outsourcing IT	6,36	3,16	0,23		2,03	0,16	0,48	2,44	5,49	0,94	0,05	21,34
4.12			Altri servizi		0,13	1,92	0,66	0,56	0,58	1,82		0,54	0,09	0,12	6,42
4.20		Personale esterno e consulenza			0,02						0,01	0,02	0,01	0,08	0,14
5.00	Altri costi IT							0,01						0,37	0,38
6.00	Totale costi IT (TCO)			9,34	8,37	4,30	1,23	9,09	1,87	2,33	40,97	13,36	3,89	5,25	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica								0,01	0,06	0,03				0,10
8.00	Totale costi IT (TCO) netti			9,34	8,37	4,30	1,23	9,09	1,87	2,27	40,94	13,36	3,89	5,24	99,90
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)					0,10	0,14	1,21	0,88		7,04			0,03	9,39
11.00	Investimenti IT**				0,41	12,00	5,64	18,46	11,16	0,09	46,51			5,74	100
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)			9,23	8,24	4,26	1,13	9,03	1,89	2,12	41,95	13,10	3,84	5,21	100

* escluse due banche che hanno attribuito alla voce “Costi IT non classificabili” più del 30% dei propri costi IT.

** valori calcolati su quattro banche (una non ha segnalato investimenti).

Tabella 28 - Ripartizione del TCO: 10* banche Piccole A e B (medie di %)

Fattori produttivi				Aree tematiche							Sicurezza IT	Costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2024		
				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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃				D ₁	D ₂
1.00	Hardware				0,26	0,12	0,42	1,31	0,04				0,30	0,01	2,45
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)			0,48	0,49	0,04		1,06	0,03		8,49	3,87	0,61	0,04	15,10
3.00	Personale interno			0,33	0,82	0,20	0,09	0,67	0,10		7,21	1,71	0,65	0,65	12,44
4.01	Servizi da terzi	Banche o società strumentali del gruppo	Outsourcing IT	0,51	1,05	1,00		1,44	0,01		9,17	8,82	0,77	1,29	24,04
4.02			Altri servizi												
4.11		Fornitori esterni	Outsourcing IT	7,58	1,98	1,78		0,71	1,55	1,95	3,35	12,32	0,75	0,05	32,03
4.12			Altri servizi		0,26	2,29	0,35	1,72			4,26	2,19	0,12	1,77	12,96
4.20		Personale esterno e consulenza			0,03			0,27			0,13	0,07	0,11		0,60
5.00	Altri costi IT					0,34		0,03					0,01	0,38	
6.00	Totale costi IT (TCO)			8,90	4,89	5,76	0,86	7,20	1,73	1,95	32,60	28,97	3,31	3,82	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica										1,46			1,46	
8.00	Totale costi IT (TCO) netti			8,90	4,89	5,76	0,86	7,20	1,73	1,95	32,60	27,51	3,31	3,82	98,54
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)				0,24	0,08	0,12	0,46	0,07		10,31	0,50	0,30	0,17	12,24
11.00	Investimenti IT**				10,19	0,16	0,11	18,20			46,25	4,10	3,75	17,24	100
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)			7,83	4,38	5,55	0,79	7,46	1,62	1,90	30,82	29,20	3,22	7,24	100

* esclusa una banca che ha attribuito alla voce "Costi IT non classificabili" più del 30% dei propri costi IT.

** valori calcolati su sette banche (tre non hanno segnalato investimenti).

Tabella 29 - Ripartizione del TCO: 5 banche Piccole A (medie di %)

Fattori produttivi				Aree tematiche							Sicurezza IT	Costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2024		
				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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃				D ₁	D ₂
1.00	Hardware				0,45	0,19	0,25	2,19	0,08			0,60	0,01	3,77	
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)			0,96	0,99	0,08		2,13	0,05		9,83	6,56	1,09	0,07	21,76
3.00	Personale interno			0,67	1,64	0,33	0,19	1,21	0,14		8,12	3,30	1,24	0,69	17,53
4.01	Servizi da terzi	Banche o società strumentali del gruppo	Outsourcing IT		1,07	0,17		0,47			1,87		0,29	0,45	4,31
4.02			Altri servizi												
4.11		Fornitori esterni	Outsourcing IT	3,80	3,24	2,39		0,88	2,14	2,52	4,52	16,69	1,26	0,09	37,54
4.12			Altri servizi	0,01	0,52	3,72	0,50	3,43			1,23	4,37	0,25	0,37	14,39
4.20		Personale esterno e consulenza		0,06				0,05			0,25	0,13	0,11		0,61
5.00	Altri costi IT							0,06					0,02	0,09	
6.00	Totale costi IT (TCO)			5,43	7,96	6,88	0,94	10,43	2,42	2,52	25,82	31,06	4,83	1,71	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica											2,92			2,92
8.00	Totale costi IT (TCO) netti			5,43	7,96	6,88	0,94	10,43	2,42	2,52	25,82	28,14	4,83	1,71	97,08

10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)				0,48	0,16	0,24	0,51	0,13		15,79	0,99	0,60		18,90
11.00	Investimenti IT*				17,84	0,29	0,19	20,66			42,12	7,17	6,57	5,17	100
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)			5,48	6,92	6,56	0,73	9,95	2,26	2,50	24,96	31,83	4,66	4,16	100

* valori calcolati su quattro banche (una non ha segnalato investimenti).

Tabella 30 - Ripartizione del TCO: 5* banche Piccole B (medie di %)

Fattori produttivi				Aree tematiche							Sicurezza IT	Costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2024		
				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 ₁	A ₂	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃				D ₁	D ₂
1.00	Hardware				0,06	0,06	0,58	0,42						1,13	
2.00	Software (di base, middleware, applicativo in licenza d'uso)									7,14	1,18	0,12		8,44	
3.00	Personale interno					0,06		0,13	0,06		6,29	0,13	0,06	7,35	
4.01	Servizi da terzi	Banche o società strumentali del gruppo	Outsourcing IT	1,01	1,03	1,82		2,41	0,01		16,48	17,63	1,25	2,12	43,77
4.02			Altri servizi												
4.11		Fornitori esterni	Outsourcing IT	11,36	0,73	1,16		0,54	0,95	1,37	2,18	7,95	0,25	0,02	26,52
4.12			Altri servizi			0,86	0,20				7,29			3,18	11,52
4.20		Personale esterno e consulenza						0,48					0,11		0,59
5.00	Altri costi IT					0,68								0,68	
6.00	Totale costi IT (TCO)			12,37	1,83	4,65	0,78	3,98	1,03	1,37	39,38	26,88	1,79	5,93	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT (TCO) netti			12,37	1,83	4,65	0,78	3,98	1,03	1,37	39,38	26,88	1,79	5,93	100,00
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)							0,40			4,84			0,34	5,58
11.00	Investimenti IT**							14,92			51,74			33,33	100
12.00	Cash out IT (Spese correnti + Investimenti)			10,18	1,84	4,54	0,84	4,98	0,97	1,30	36,68	26,57	1,79	10,31	100

* esclusa una banca che ha attribuito alla voce "Costi IT non classificabili" più del 30% dei propri costi IT.

** valori calcolati su tre banche (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 2020-2024 e previsione	17
Figura 4 - TCO per classe dimensionale: andamento 2020-2024 e previsione.....	18
Figura 5 - TCO al netto dei costi di integrazione, per classe dimensionale: andamento 2020-2024 e previsione	19
Figura 6 - TCO per classe dimensionale: numeri indice 2020-2024.....	20
Figura 7 - Variazione individuale del TCO 2024/2023.....	20
Figura 8 - Variazione individuale del TCO 2024/2023, per classe dimensionale	21
Figura 9 - Cause di aumento del TCO.....	21
Figura 10 - Cause di riduzione del TCO	21
Figura 11 - TCO per fattori produttivi	22
Figura 12 - TCO per fattori produttivi e classe dimensionale	23
Figura 13 - TCO per fattori produttivi e modello di sourcing.....	23
Figura 14 - TCO per fattori produttivi: andamento 2020-2024 e previsione - valori assoluti	24
Figura 15 - TCO per fattori produttivi: andamento 2020-2024 e previsione - valori assoluti (vista 2)	24
Figura 16 - TCO per fattori produttivi: andamento 2022-2024 - valori %	25
Figura 17 - Costi di integrazione complessivi: andamento 2020-2024 e previsione	25
Figura 18 - Costi di integrazione individuali: andamento 2020-2024 e previsione	26
Figura 19 - Costi di integrazione per aree tematiche	26
Figura 20 - TCO per aree tematiche.....	27
Figura 21 - TCO del Data center: ripartizione individuale tra Mainframe e Server farm	27
Figura 22 - TCO per aree tematiche: andamento 2022-2024.....	28
Figura 23 - Cash out IT per aree tematiche	29
Figura 24 - Cash out IT per aree tematiche: spese correnti vs. investimenti	29
Figura 25 - Cash out individuale per la Sicurezza IT.....	30
Figura 26 - Cash out per la Sicurezza IT: andamento 2020-2024	31
Figura 27 - TCO e cash out per la Sicurezza IT: andamento 2020-2024	31
Figura 28 - TCO per la Sicurezza IT, per fattori produttivi	32
Figura 29 - Cash out IT individuale per la compliance	33
Figura 30 - Cash out IT per la compliance: andamento 2020-2024.....	33
Figura 31 - Cash out IT per la compliance: media per ambito	34
Figura 32 - Iniziative progettuali per la compliance	35
Figura 33 - Cash out IT per aree funzionali	36
Figura 34 - Cash out IT per processi.....	37
Figura 35 - Cash out IT per aree funzionali: andamento 2022-2024	38
Figura 36 - Cash out IT dell'area Operations: raffronto 2023-2024	38
Figura 37 - Cash out IT per run/change e classe dimensionale	39
Figura 38 - Cash out IT per business/functions e run/change: valori individuali e per classe dimensionale.....	40

Figura 39 - Cash out IT individuale per servizi in public cloud	41
Figura 40 - Cash out IT per servizi in public cloud: ripartizione per classe dimensionale e modello di sourcing.....	41
Figura 41 - Cash out IT individuale per l'open banking.....	42
Figura 42 - Investimenti IT: andamento 2020-2024 e previsione.....	43
Figura 43 - Investimenti IT: variazione della previsione 2025 rispetto al consuntivo 2024	43
Figura 44 - Investimenti IT destinati ad ambiti tecnologici innovativi - valori assoluti	44
Figura 45 - Investimenti IT destinati ad ambiti tecnologici innovativi - valori %	45
Figura 46 - Investimenti IT per aree tematiche	46
Figura 47 - Investimenti IT per aree tematiche: andamento 2022-2024	46
Figura 48 - Investimenti IT in HW e SW	47
Figura 49 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche	47
Figura 50 - Andamento di alcuni indicatori a campione costante (estratto da Tabella 6)	49
Figura 51 - Attività dei gruppi bancari	57
Figura 52 - Modello di sourcing IT prevalente	58
Figura 53 - Tipologie di fornitore IT	58
Figura 54 - Fornitore IT prevalente	59
Figura 55 - Collocazione attività di sviluppo e gestione dei servizi IT.....	59
Figura 56 - Cloud computing: servizi applicativi e modelli in uso	61
Figura 57 - Cloud computing: modelli in uso	62
Figura 58 - Cloud computing: risorse FTE dedicate	62
Figura 59 - Cloud computing: risorse FTE dedicate - valori individuali.....	63
Figura 60 - Cloud Service Providers	64
Figura 61 - Cloud pubblico: capacità negoziale, responsabilità, exit strategy.....	65
Figura 62 - Cloud pubblico: numero di CSP - valori individuali.....	65
Figura 63 - Ambiti di collaborazione con FinTech.....	67
Figura 64 - Collaborazione con FinTech e tecnologie	67
Figura 65 - Collaborazione con FinTech e tecnologie (vista 2)	68
Figura 66 - Collaborazione con FinTech e maggiori investimenti IT	69
Figura 67 - Euro digitale: previsioni di investimenti IT e maggior TCO a regime.....	70
Figura 68 - Euro digitale: possibili opportunità	71
Figura 69 - Euro digitale: possibili ambiti di offerta di nuovi servizi alla clientela.....	71
Figura 70 - Open banking: ambiti e modalità realizzative di servizi a valore aggiunto	72
Figura 71 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche	73
Figura 72 - Finalità delle iniziative di innovazione tecnologica avviate o in corso	74
Figura 73 - Personale IT / totale dipendenti per classe dimensionale.....	75
Figura 74 - Personale IT / totale dipendenti per modello di sourcing.....	76
Figura 75 - Personale IT / totale dipendenti: andamento 2022-2024 per classe dimensionale.....	76
Figura 76 - Personale IT / totale dipendenti: andamento 2022-2024 per modello di sourcing.....	77
Figura 77 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere	78
Figura 78 - Personale IT per età e livello contrattuale.....	78
Figura 79 - Personale IT per genere e livello contrattuale.....	79
Figura 80 - Personale IT per genere e livello contrattuale: andamento 2022-2024.....	79
Figura 81 - Personale IT per genere ed età.....	80
Figura 82 - Personale IT per livello contrattuale e classe dimensionale.....	80
Figura 83 - Personale IT per età e classe dimensionale	81
Figura 84 - Personale IT per genere e classe dimensionale.....	81
Figura 85 - FTE del personale IT nelle aree tematiche.....	83
Figura 86 - Formazione IT: partecipanti, durata e costi.....	84
Figura 87 - Formazione IT: costi di formazione / costi del personale IT	85
Figura 88 - Competenze IT: livelli as is (2024) per ambiti e profili IT.....	86

Figura 89 - Competenze IT: livelli to be (2025-2026) per ambiti e profili IT	87
Figura 90 - Competenze IT: gap analysis as is - to be	88
Figura 91 - Competenze IT: modalità di reperimento	89
Figura 92 - Giornate lavorate da remoto nel 2024	90
Figura 93 - Numero di postazioni di lavoro standard per dipendente	90
Figura 94 - Postazioni di lavoro standard: proprietà vs locazione.....	91
Figura 95 - Tipologie di postazioni di lavoro standard.....	91
Figura 96 - Tipologie di postazioni di lavoro standard: andamento 2022-2024.....	92
Figura 97 - TCO delle banche per aree tematiche	94
Figura 98 - TCO delle banche per aree tematiche e classi dimensionali	94
Figura 99 - Cash out IT delle banche per aree tematiche e classi dimensionali	95
Figura 100 - TCO delle banche per fattori produttivi.....	95
Figura 101 - TCO delle banche per fattori produttivi e classi dimensionali.....	96
Figura 102 - TCO e cash out delle banche per la Sicurezza IT.....	97
Figura 103 - Investimenti IT delle banche: variazione della previsione 2025 rispetto al consuntivo 2024	97
Figura 104 - Investimenti IT delle banche in HW e SW.....	98
Figura 105 - Investimenti IT delle banche in HW e SW per aree tematiche.....	99
Figura 106 - Attività delle banche	102
Figura 107 - Banche multi e mono-operative	102
Figura 108 - Modello di sourcing IT prevalente delle banche	103
Figura 109 - Proprietà, sviluppo e gestione del Data center delle banche.....	104
Figura 110 - Sviluppo e gestione delle Applicazioni delle banche	104
Figura 111 - Personale IT / totale dipendenti delle banche	105
Figura 112 - Rappresentatività delle banche partecipanti per sportelli e dipendenti.....	107
Figura 113 - TCO: confronto tra previsione 2024 e consuntivo 2024.....	107
Figura 114 - TCO per aree tematiche e classe dimensionale.....	108
Figura 115 - TCO per aree tematiche e modello di sourcing	108
Figura 116 - Cash out IT per processi - gruppi Principali	109
Figura 117 - Cash out IT per processi - gruppi Medi	110
Figura 118 - Cash out IT per processi - gruppi Piccoli	111
Figura 119 - Cash out IT per run/change e modello di sourcing.....	112
Figura 120 - Cash out IT per business/functions, run/change: valori individuali e per modello di sourcing.....	112
Figura 121 - Cash out IT per la compliance: distribuzione per ambito	113
Figura 122 - Iniziative progettuali per la compliance - gruppi Principali	114
Figura 123 - Iniziative progettuali per la compliance - gruppi Medi.....	114
Figura 124 - Iniziative progettuali per la compliance - gruppi Piccoli.....	115
Figura 125 - Cash out IT per l'open banking: ripartizione per classe dimensionale e modello di sourcing.....	115
Figura 126 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Principali	116
Figura 127 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Principali	116
Figura 128 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Medi	117
Figura 129 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Medi.....	117
Figura 130 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Piccoli.....	118
Figura 131 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Piccoli.....	118
Figura 132 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Insourcing	119
Figura 133 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Insourcing	119
Figura 134 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Facility management	120
Figura 135 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Facility management	120
Figura 136 - Investimenti IT in HW e SW - gruppi Oustourcing	121

Figura 137 - Investimenti IT in HW e SW per aree tematiche - gruppi Outsourcing	121
Figura 138 - Attività bancaria dei gruppi per classe dimensionale	122
Figura 139 - Finalità delle iniziative di innovazione tecnologica avviate o in corso: gruppi Principali	122
Figura 140 - Finalità delle iniziative di innovazione tecnologica avviate o in corso: gruppi Medi..	123
Figura 141 - Finalità delle iniziative di innovazione tecnologica avviate o in corso: gruppi Piccoli	124
Figura 142 - FTE del personale IT nelle aree tematiche per classe dimensionale	125
Figura 143 - FTE del personale IT nelle aree tematiche per modello di sourcing.....	125
Figura 144 - FTE del personale IT nelle aree tematiche - gruppi con meno di 50 dipendenti IT....	126
Figura 145 - Formazione IT: costi di formazione / costi del personale IT, per classi di analisi	126

Indice delle tabelle

Tabella 1 - Classificazione dei gruppi per dimensione.....	10
Tabella 2 - Classificazione dei gruppi per modello di sourcing IT	11
Tabella 3 - Classificazione delle banche.....	12
Tabella 4 - Cash out IT per la compliance: ripartizione per ambito e classe dimensionale.....	34
Tabella 5 - Cash out IT per aree funzionali e run/change.....	39
Tabella 6 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: campione costante di 21 gruppi	50
Tabella 7 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Principali.....	51
Tabella 8 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 9 gruppi Medi	52
Tabella 9 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: gruppi Piccoli	53
Tabella 10 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi Insourcing.....	54
Tabella 11 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: gruppi Facility management.....	55
Tabella 12 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: gruppi Outsourcing.....	56
Tabella 13 - Personale IT: ripartizione per genere, età e livello contrattuale	81
Tabella 14 - Indicatori: 32 banche (intero campione)	101
Tabella 15 - Personale IT: ripartizione per genere, età e livello contrattuale (vista 2)	126
Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 21* gruppi (medie di %)	127
Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Principali (medie di %)	128
Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 15 gruppi Principali e Medi (medie di %)	129
Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 9 gruppi Medi (medie di %)	130
Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 6* gruppi Piccoli (medie di %).....	131
Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi Insourcing (medie di %).....	132
Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi Facility management (medie di %).....	133
Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 7* gruppi Outsourcing (medie di %)	134
Tabella 24 - Ripartizione del TCO: 27* banche (medie di %).....	135
Tabella 25 - Ripartizione del TCO: 8 banche Maggiori (medie di %).....	136
Tabella 26 - Ripartizione del TCO: 4* banche Grandi (medie di %).....	137
Tabella 27 - Ripartizione del TCO: 5* banche Medie (medie di %)	138
Tabella 28 - Ripartizione del TCO: 10* banche Piccole A e B (medie di %)	139
Tabella 29 - Ripartizione del TCO: 5 banche Piccole A (medie di %)	140
Tabella 30 - Ripartizione del TCO: 5* banche Piccole B (medie di %)	141

