

*Consiglio Nazionale delle Ricerche*

**CRIS**

ISTITUTO DI RICERCA SULL'IMPRESA E LO SVILUPPO

---

**Rapporto Tecnico N. 18**  
**Gennaio 2008**

**La diffusione delle ICT nel Sistema Bancario**

Prima edizione

A cura di **Gian Franco Corio**

Via Real Collegio n. 30 – 10024 Moncalieri (TO) Italy  
Codice fiscale: 80054330586 Partita IVA: 02118311006  
Tel. +39 011 6824911 Fax. +39 011 6824966  
<http://www.ceris.cnr.it> [segreteria@ceris.cnr.it](mailto:segreteria@ceris.cnr.it)

RAPPORTO TECNICO CERIS-CNR  
Anno 3, N° 18 del gennaio 2008

*Direttore Responsabile*  
Secondo Rolfo

*Direzione e Redazione*  
Ceris-Cnr  
Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo  
Via Real Collegio, 30  
10024 Moncalieri (Torino), Italy  
Tel. +39 011 6824.911  
Fax +39 011 6824.966  
[segreteria@ceris.cnr.it](mailto:segreteria@ceris.cnr.it)  
<http://www.ceris.cnr.it>

*Sede di Roma*  
Via dei Taurini, 19  
00185 Roma, Italy  
Tel. 06 49937810  
Fax 06 49937884

*Sede di Milano*  
Via Bassini, 15  
20121 Milano, Italy  
tel. 02 23699501  
Fax 02 23699530

*Segreteria di redazione*  
Maria Zittino  
[m.zittino@ceris.cnr.it](mailto:m.zittino@ceris.cnr.it)

**Copyright © Gennaio 2008 by Ceris-Cnr**

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the source.  
Tutti i diritti riservati. Parti di questo rapporto possono essere riprodotte previa autorizzazione citando la fonte.

*Consiglio Nazionale delle Ricerche*

**CERIS**

ISTITUTO DI RICERCA SULL'IMPRESA E LO SVILUPPO

Via Real Collegio n. 30 – 10024 Moncalieri (TO) Italy - Tel. +39 011 6824911 Fax. +39 011 6824966

<http://www.ceris.cnr.it> [segreteria@ceris.cnr.it](mailto:segreteria@ceris.cnr.it)

---

## **La diffusione delle ICT nel Sistema Bancario**

## INDICE

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Premessa .....               | 5 |
| Il campione .....            | 5 |
| I principali risultati ..... | 7 |

## **Premessa**

Nel corso della propria attività di ricerca, il Ceris ha studiato, tramite indagini sul campo ed in collaborazione con Università ed Istituti internazionali, la diffusione delle ICT (*Information and Communication Technologies*) nel sistema industriale e dei servizi.

Il Ceris, Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo si è fino ad ora occupato di *Information and Communication Technology* esclusivamente per quanto riguarda il settore dei servizi.

Lo studio ha avuto l'obiettivo di ricercare dati per estendere il tradizionale campo di ricerca dall'Industria anche al settore Finanziario ed è stato strutturato in senso qualitativo più che quantitativo.

L'idea è stata quella di realizzare uno studio preliminare per una ricerca più vasta rivolto a realtà assicurative e bancarie rappresentative, e, per questioni di prossimità geografica, con sede legale situata nell'Italia Centro-Settentrionale.

La ricerca finalizzata ad indagare le potenzialità di impiego e le direzioni di sviluppo delle ICT nel settore Finance, anche alla luce delle tendenze in atto in ambito normativo, ha lo scopo di comprendere, da un lato, quali componenti delle tecnologie favoriscano l'utilizzo del canale elettronico, dall'altro, l'impatto delle stesse sull'organizzazione e sulla catena del valore.

## **Il campione**

L'universo delle Banche considerato è costituito da venti Istituti e da esso è stato estratto un campione di dieci Banche, otto del Nord Italia e due del Centro, Banche prodotti di fusioni tra Istituti oppure Banche a diffusione nazionale, interregionale e regionale.

Si sono contattati i ruoli di riferimento nel campo della gestione ICT, in qualità di "testimoni privilegiati" per cui sono stati intervistati dieci dirigenti del settore ICT delle Banche costituenti il campione, che, per opportuna privacy della ricerca, saranno da ora in poi denominati Banca1, Banca2 ... Banca10.

Le interviste sono state strutturate per aree tematiche; tale modalità è stata scelta per lasciare spazio al dialogo con l'intervistato, che ha potuto così sottolineare gli aspetti più interessanti relativi alle applicazioni delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nel proprio Istituto e indicare quelle che, a suo parere, potevano essere sono le potenziali aree di sviluppo.

Le interviste sono state 8 telefoniche e 2 de visu, sono state effettuate nei mesi di giugno-luglio 2007 da giovani ricercatrici del Ceris esperte dell'argomento ed hanno avuto come argomento:

- la governance degli investimenti in ICT;
- la dotazione delle tecnologie nelle banche;
- l'archiviazione elettronica dei documenti e la conservazione sostitutiva;

- il Call Center;
- la gestione dei rischi;
- la formazione a distanza;
- le future linee di investimento in prodotti e servizi ICT;
- l'analisi dell'offerta del settore ICT.

Il Ceris ringrazia gli intervistati per la loro disponibilità in quanto il contributo e la partecipazione di ciascun Istituto Bancario selezionato è stata fondamentale per garantire attendibili evidenze.

#### Dirigenti intervistati

| <b>n</b> | <b>Qualifica</b>                 |
|----------|----------------------------------|
| 3        | Responsabile sistemi informativi |
| 1        | Head of Network Services Italy   |
| 1        | Direttore IT                     |
| 2        | Direttore Servizi Informatici    |
| 1        | Amministratore Delegato          |
| 2        | NR                               |

## I principali risultati

### SEZIONE A GOVERNANCE DEGLI INVESTIMENTI IN ICT

Per quanto riguarda la Governance degli investimenti in ICT otto banche rispondenti sono Capogruppo mentre due banche sono partecipate (v. tab. 1 e graf. 1).

Nello specifico la banca B1 intervistata è capogruppo; il gruppo ha lo stesso nome dell'Istituto e si sviluppa in Italia e in Svizzera, dove opera una partecipata; la banca B2 appartiene ad un gruppo bancario internazionale, ma è una banca di diritto italiano con C.d.A. proprio, conforme alle direttive della Banca d'Italia e a quelle del DL 231; la banca B3 appartiene ad un gruppo internazionale, che la controlla al 99%. Esiste poi il gruppo italiano, di cui B3 è capogruppo; la Banca B4 è specializzata nella finanza pubblica; principali interlocutori di riferimento sono: enti territoriali, le principali amministrazioni ed aziende di servizi pubblici. Dal 1999 appartiene ad un gruppo europeo che detiene una posizione di leadership globale nei servizi al Settore Pubblico e nel finanziamento di progetti in tutto il mondo. Infine la Banca B5 è specializzata nel credito al consumo, opera nel settore dei finanziamenti a privati con una rete capillare di succursali, agenzie ed esercizi convenzionati. Appartiene ad un gruppo bancario (nazionale) ed a sua volta controlla al 100% due società finanziarie.

Per 3 banche, la B3, la B6 e la B9, è avvenuto un processo di fusione/acquisizione nel corso del 2006/2007 e per le stesse banche è in corso un'attività di integrazione del sistema informativo tra le banche del gruppo (v. tab. 2 e 3; graf. 2 e 3).

Nell'ambito del gruppo esistono nel 60% dei casi, precisamente nelle banche B2, B3, B6, B7, B8 e B10, società strumentali che forniscono servizi ICT alle banche del gruppo (v. tab. 4 e graf. 4).

Nel caso della banca B1 non esistono società strumentali nell'ambito del gruppo; esiste la divisione dei sistemi operativi aziendali, una struttura di ICT interna che valuta l'acquisizione di IT da fornitori.

Nel caso della banca B5 non esiste propriamente una società strumentale nell'ambito del gruppo, anche se fino a poco tempo fa esisteva una piattaforma unica utilizzata da tutte le società di credito al consumo del gruppo; risulta tuttora accentrata la gestione dell'hardware, ci sono accordi al riguardo per la gestione dell'*hosting*, che è affidato in *outsourcing*, mentre la gestione degli applicativi informatici è autonoma.

Si ricorre all'*outsourcing* per altre attività considerate a basso valore aggiunto, o per servizi *commodity*, principalmente al fine di fruire di economie di scala e quindi di un risparmio nei costi IT, ma anche per beneficiare di condizioni migliori e per poter meglio focalizzarsi sulle attività core.

Per la banca B8 tutte le attività di gestione del sistema informativo sono accentrate in una divisione specifica della capogruppo, coordinata dall'intervistato; nelle altre banche del gruppo esiste solo un referente.

D'altronde, come ha osservato l'intervistato, il gruppo costituisce una realtà un po' atipica: nella capogruppo si realizza l'80% di tutto il Business, gli altri sono istituti satellite.

Esistono poi nell'ambito del gruppo delle entità autonome che realizzano specifiche soluzioni. È il caso di una società strumentale che offre specifiche soluzioni telematiche alle banche del gruppo, a banche non appartenenti allo stesso ed anche ad aziende.

Per la banca B10 esiste una società strumentale nell'ambito del gruppo; si tratta nello specifico di un consorzio operativo, di una società consortile che segue il gruppo sia per tutti gli aspetti inerenti alle ICT sia per alcuni servizi (principalmente di back office). Ha erogato servizi anche ad una banca partecipata, potrebbe invece erogarne solo alcuni (*Facility Management* e qualcosa d'altro) alle banche esterne al gruppo.

Questo consorzio operativo rappresenta una realtà di un certo rilievo, anche in termini di organico; al suo interno si effettua anche attività di Sviluppo Software.

L'intervistato ricopre la funzione di Direttore dei Sistemi Informativi ed è a capo della struttura di PMO; riferisce funzionalmente all'Amministratore Delegato del Consorzio Operativo il quale a sua volta riferisce al vicedirettore vicario.

Dalla tabella 5 si evince che le funzioni indicate agli intervistati sono prevalentemente accentrate e precisamente la definizione delle architetture ICT e l'Internal Audit/Risk Management nell'80% dei casi, gli Acquisti ICT e lo Sviluppo del Software nel 70% e l'Help Desk nel 60%; inoltre le banche B5 e B9 indicano altre funzioni accentrate non previste nell'elenco e cioè rispettivamente il servizio di Hosting ed il Procurement; la banca B1 comunica che "nessuna funzione è accentrata a livello di gruppo perchè il mercato elvetico presenta peculiarità e procedure proprie; per la banca B3 "l'accentramento è in fase di ridefinizione: la recente acquisizione ha portato ad una revisione delle dinamiche a livello di gruppo; la direzione è quella di accentrare a livello di gruppo, pur mantenendo una struttura gerarchica anche a livello di banca"; la banca B10 comunica che le proprie funzioni sono tutte accentrate a livello di gruppo (v. tab. 5, 5a e 5b; graf. 5).

Per quanto riguarda lo sviluppo degli applicativi software all'interno delle banche valutati sul totale di quelli in uso in ogni Istituto, 80% delle banche non fornisce questa indicazione mentre la banca B2 afferma di svilupparne il 50% e la banca B9 il 70% (v. tab. 6).

La funzione di PMO è una funzione organizzativa, che affianca la funzione Sistemi Informativi, in quanto tale risponde al Responsabile dell'Organizzazione.

Alla richiesta dell'esistenza di un *Project Management Office* adibito alla gestione dei progetti ICT, il 90% del campione dichiara che tale ufficio è presente nell'Istituto mentre una sola banca, la B4, non lo possiede (v. tab. 7 e graf. 6).

A questo riguardo la banca B4 comunica che "Non esiste nell'ambito dell'Istituto una struttura di PMO; è l'intervistato che coordina i progetti ICT e riferisce all'Alta Direzione. Più precisamente, l'intervistato è a capo di una divisione che comprende due



strutture: una informatica, che gestisce tutti i servizi informatici erogati alla banca e sviluppa direttamente una parte delle applicazioni, una logistica”.

Alla richiesta di indicare quale sia la figura aziendale alla quale il PMO si riferisce funzionalmente, (v. tab. 8 e graf. 7), la banca B10 si riferisce all’Alta Direzione, la B5 al Responsabile dell’Organizzazione, la B7 e la B9 rispettivamente alla Direzione di Demand ed al CIO.

Nelle banche B2 e B6 è stata creata una Direzione ICT alla quale si riferisce il PMO.

Nella banca B1 “la struttura di PMO è stata istituita da poco e riferisce alla direzione ICT”; nella B3 “esistono 2 strutture di PMO, una interna, più orientata al business, e una che riguarda la produzione, al capo della quale si trova un PPO (production project officer) che riporta alla capogruppo internazionale” mentre nella B8 “esiste un struttura di PMO che tuttavia non governa tutti i progetti IT; sicuramente l’Istituto ha sviluppato una propria metodologia di project management”.

Per quanto riguarda l’esternalizzazione di attività no-core relative alla gestione del sistema informativo, il 90% delle banche esternalizza solamente alcune attività mentre una banca, la B2, le esternalizza tutte (v. tab. 9 e graf. 8).

L’analisi delle tabelle 10 e 10a evidenzia come il Servizio di Facility Management sia esternalizzato da 4 banche e non esternalizzato o pianificato da 5 Istituti; il Servizio di Internal Audit è esternalizzato da 2 banche e non da 7; il Servizio di Call Center non è esternalizzato solo nel caso della banca 4; per la banca B1, per quanto riguarda il Call Center, “è esternalizzata solo la parte di assistenza tecnica e di manutenzione”; l’Assistenza Sistemica è esternalizzata da 2 banche, precisamente da B7 e da B9 e non dalle altre 7; la banca B8 “esternalizza molte attività relative alla gestione delle tecnologie ed alcuni processi/servizi no-core, che vengono acquisiti in modalità *full service* o ASP (Analisi dei Processi); l’Analisi dei Processi non è esternalizzata per 7 banche mentre la banca B9 pianifica di esternalizzare le attività di Analisi dei Processi e di Postalizzazione.

Gli Studi di Fattibilità vengono esternalizzati nella quasi totalità delle banche; in particolare la banca B2 esternalizza o ha pianificato di esternalizzare tutti i servizi/attività; il Servizio di Gestione archivi e magazzini è esternalizzato da 4 banche, B5, B7, B8 e B9 e non da 5; il Servizio di Postalizzazione è esternalizzato solo dalla banca B8 mentre nel caso della B9, l’esternalizzazione di questo servizio è pianificata.

Il servizio Stampa non è esternalizzato per il 70% delle banche e si per la B8 e la B9.

Relativamente alle indicazioni di esternalizzare fornite dagli intervistati comprese nel paragrafo “altro”, (v. tab. 10a), la banca B8 Non Risponde, la banca B10 afferma di non esternalizzare e di non pianificare mentre la B2 esternalizza o ha pianificato di esternalizzare tutti i servizi e le attività indicate.

Infine, collegando la domanda sull’esternalizzazione di attività no-core relative alla gestione del sistema informativo con quella che richiedeva di evidenziare i

servizi/attività esternalizzati o pianificati di essere esternalizzati, si evidenzia che la banca B2, (la risposta codificata NP), esternalizza o pianifica di esternalizzare tutti i servizi/attività indicati.

Le risposte degli intervistati alla richiesta di definire le “ragioni che hanno indotto la banca ad esternalizzare o a pianificare di esternalizzare” mostrano come motivo primario nel 30% dei casi, banche B5, B7, e B9 la “riduzione dei costi ICT” mentre per le banche B3 e B6 le ragioni primarie “altre” che hanno indotto ad esternalizzare o a pianificare di esternalizzare riguardano, nel primo caso, “la politica interna che spinge poco verso l’esternalizzazione”, nel secondo “si tratta di attività marginali” mentre per la banca B1 “sicuramente si tratta di una scelta che rientra in una visione evolutiva, non solo in un’ottica di offerta di maggiori servizi, ma anche di miglioramento qualitativo; le ragioni per cui, di volta in volta, si decide il ricorso all’outsourcing sono differenti; sicuramente per perseguire delle opportunità e degli obiettivi connessi alla struttura aziendale, anche per conseguire una maggiore flessibilità.

In alcuni casi si esternalizza per potersi garantire un utilizzo più opportuno delle risorse e talvolta anche per questioni di sicurezza; si ha la consapevolezza che il ricorso all’outsourcing impone dei rischi, anche perchè potrebbe crearsi una situazione di dipendenza dalla controparte. Sicuramente l’outsourcing rientra in una visione evolutiva, non solo in un’ottica di offerta di maggiori servizi, ma anche di miglioramento qualitativo”.

Per la banca B3 invece il motivo primario è rappresentato dalla politica della casa madre che investe diversi aspetti: si tratta infatti di un Istituto che appartiene a un gruppo internazionale, e, nonostante si tratti di una banca di diritto italiano dotata di un proprio Consiglio di Amministrazione e di una struttura manageriale locale, tale banca dipende dalle decisioni della capogruppo internazionale.

La politica della banca capogruppo è molto conservatrice per quanto riguarda l’esternalizzazione dei servizi: infatti vengono affidati in outsourcing solo i servizi di Call Center e quello di manutenzione on site, (v. tab. 11b), attività ritenute “marginali” rispetto alle altre voci presenti nell’elenco.

Anche per la banca B6 il motivo principale che ha indotto ad esternalizzare o a pianificare di esternalizzare è la volontà di affidare all’esterno solo le “attività marginali”, che nello specifico sono Call Center e servizio di Desktop management.

Per la banca B10 “l’esternalizzazione di attività **no-core** si limita al servizio di Call Center e più precisamente a quello che consiste nell’assistenza tecnica di primo livello; per il resto sembra più appropriato parlare di un’acquisizione di tecnologia dall’esterno e di collaborazioni/rapporti che si instaurano con i fornitori di mercato”.

Il motivo secondario che ha indotto le banche ad esternalizzare o a pianificare di esternalizzare prevalente è lo “spostamento di risorse dalle attività no-core alle attività core sia”, precisamente per le banche B3, B5, B9.

Ragioni secondarie sono invece “focalizzarsi sul Knowledge Management”, banca B4, che affida in outsourcing attività come il servizio di Facility Management, di

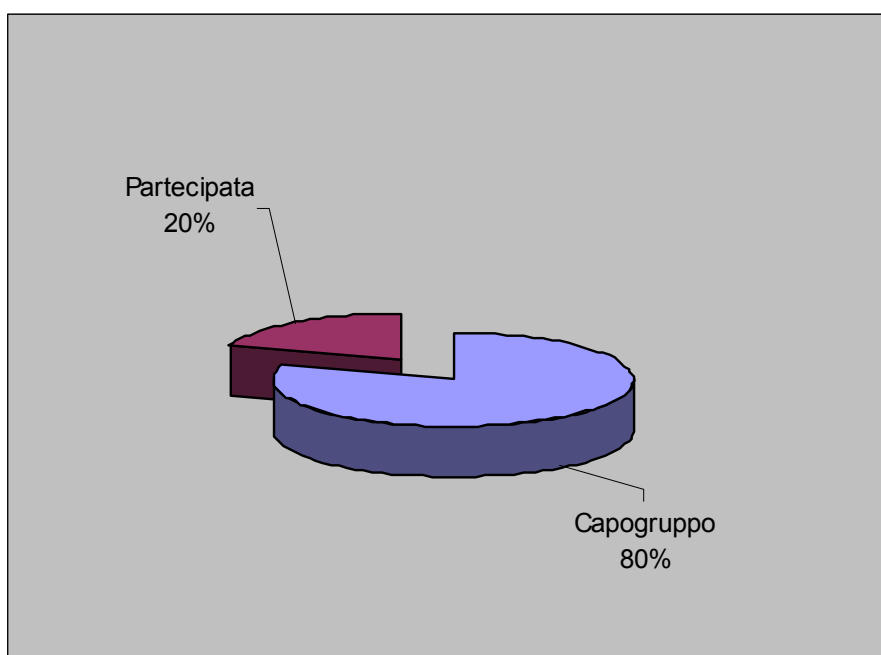
Internal Audit e di vigilanza e mantiene all'interno le altre attività; per la banca B6 invece motivo secondario di ricorso all'outsourcing è funzione di "motivi di professionalità e di dispersione sul territorio": esternalizzano le attività considerate marginali (v. tab. 11c), la banca incrementa la qualità del servizio e può dedicarsi alle attività considerate core.

La banca B8 indica invece come ulteriore motivo di ricorso all'outsourcing la possibilità di conseguire economie di scala, ed esternalizza molte attività relative alla gestione delle tecnologie ed alcuni processi/servizi no-core, che vengono acquisiti in modalità *full service* o ASP (Application Service Provider)<sup>1</sup>.

Tab. 1: Banche intervistate

|                  | %     | Banche                  |
|------------------|-------|-------------------------|
| sono capogruppo  | 80,0  | 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10 |
| sono partecipate | 20,00 | 4, 5                    |

Graf. 1: Banca fa parte di un gruppo

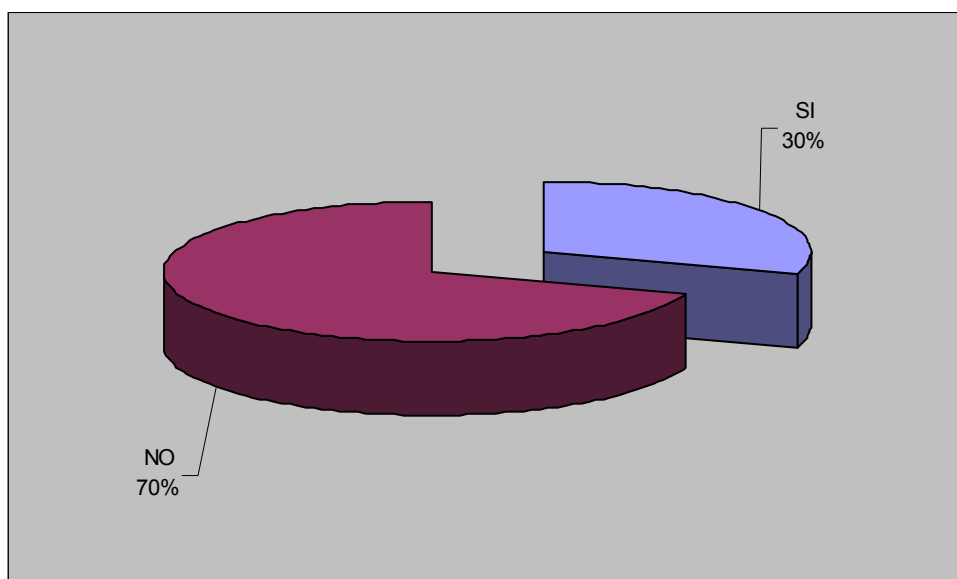


Tab. 2: Processo di fusione/acquisizione nel corso del 2006/2007

|    | %    | Banche               |
|----|------|----------------------|
| SI | 30,0 | 3, 6, 9              |
| NO | 70,0 | 1, 2, 4, 5, 7, 8, 10 |

<sup>1</sup> Si tratta cioè della possibilità di esternalizzare solo la parte di infrastruttura relativa alla gestione "web" del cliente.

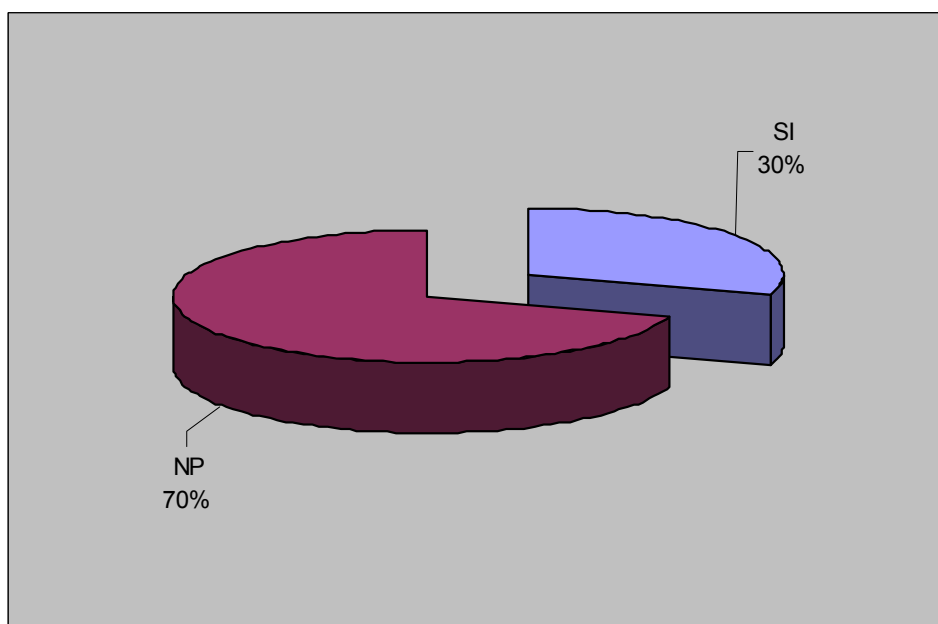
Graf. 2: Processo di fusione/acquisizione nel corso del 2006/2007



Tab. 3: In corso attività di integrazione del sistema informativo tra le banche del gruppo

|    | %    | Banche              |
|----|------|---------------------|
| SI | 30,0 | 3, 6, 9             |
| NP | 70,0 | 1, 2, 4, 5, 7, 8,10 |

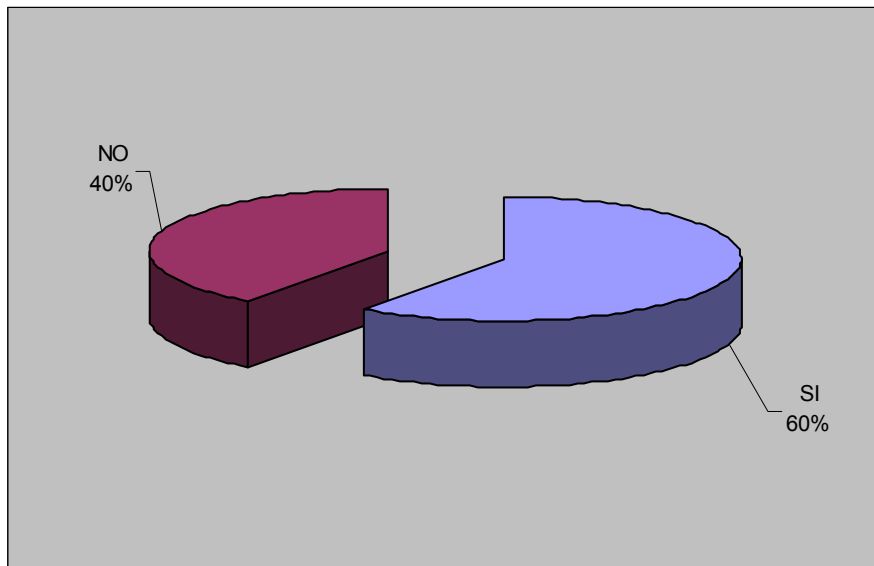
Graf. 3: Attività di integrazione del sistema informativo in corso tra le banche del gruppo



Tab. 4: Società strumentali che forniscono servizi ICT alle banche nell'ambito del gruppo

|    | %    | Banche            |
|----|------|-------------------|
| SI | 60,0 | 2, 3, 6, 7, 8, 10 |
| NO | 40,0 | 1, 4, 5, 9        |

Graf. 4: Società strumentali di fornitura servizi ICT



Tab. 5: Funzioni accentrate a livello di gruppo

| Funzioni                       | Accentrate % | Non accentrate % |
|--------------------------------|--------------|------------------|
| Acquisti ICT                   | 70,0         | 30,0             |
| Definizione architetture ICT   | 80,0         | 20,0             |
| Sviluppo Software              | 70,0         | 30,0             |
| Help Desk                      | 60,0         | 40,0             |
| Internal Audit/Risk Management | 80,0         | 20,0             |
| Altro                          | 30,0         | 70,0             |

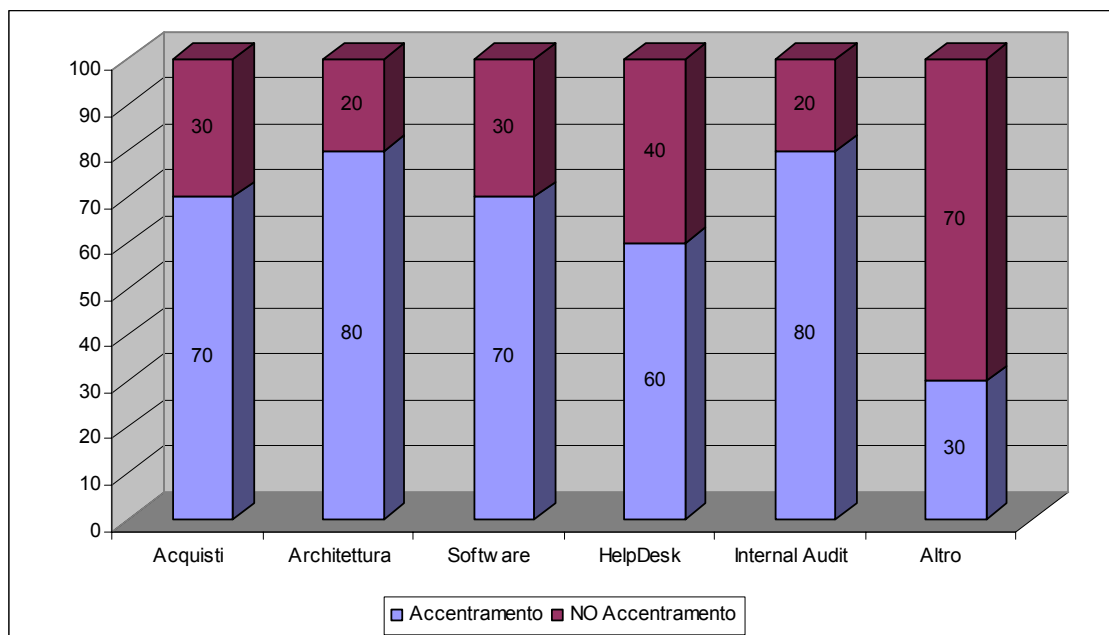
Tab. 5a: Funzioni accentrate a livello di gruppo

| Funzioni                       | Accentrate              | Non accentrate      |
|--------------------------------|-------------------------|---------------------|
|                                | Banche                  |                     |
| Acquisti ICT                   | 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10    | 1, 4, 5             |
| Definizione architetture ICT   | 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | 1, 4                |
| Sviluppo Software              | 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10    | 1, 4, 5             |
| Help Desk                      | 2, 3, 6, 7, 8, 10       | 1, 4, 5, 9          |
| Internal Audit/Risk Management | 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10 | 1, 5                |
| Altro                          | 5, 9, 10                | 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8 |

Tab. 5b: Funzioni accentrate a livello di gruppo

| Banche | Funzioni accentrate a livello di gruppo “altro” |
|--------|---|
| B5     | Hosting   |
| B9     | Procurement                                     |
| B10    | Funzioni tutte accentrate                       |

Graf. 5: Funzioni accentrate a livello di gruppo



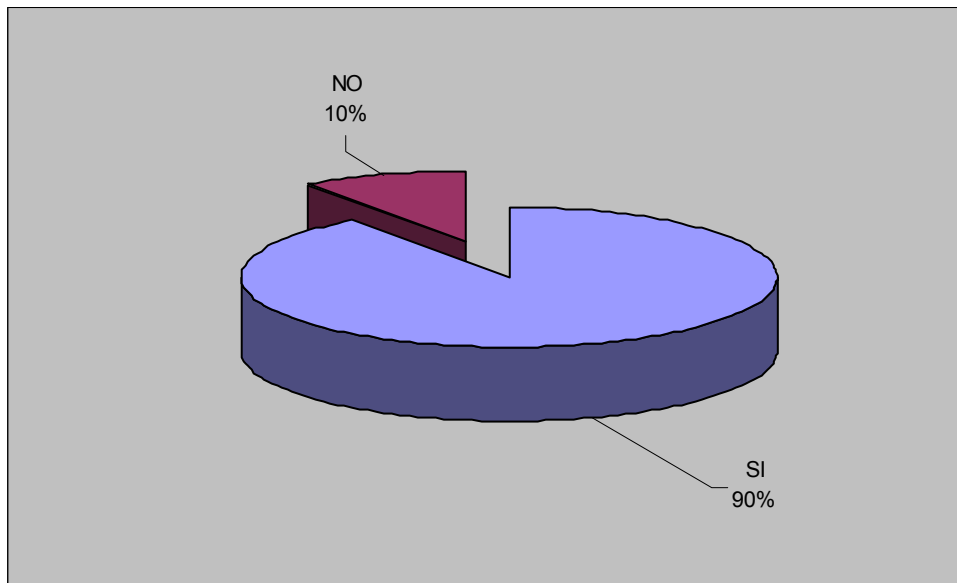
Tab. 6: Applicativi software sviluppati internamente sul totale di quelli in uso presso l'Istituto

|        | %    | Banche                  |
|--------|------|-------------------------|
| Valide | 20,0 | 2, 9                    |
| NR     | 80,0 | 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 |

Tab. 7: Esistenza di una struttura PMO per la gestione dei progetti ICT

|    | %    | Banche                     |
|----|------|----------------------------|
| SI | 90,0 | 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10 |
| NO | 10,0 | 4                          |

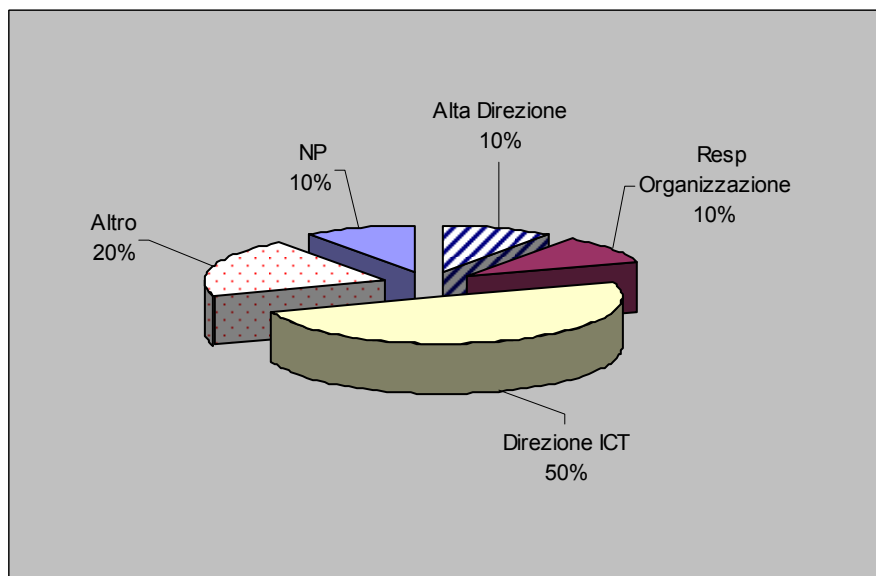
Graf. 6: Project Management Office per gestire progetti ICT



Tab. 8: Riferimento funzionale del PMO

| PMO                              | %    | Banche        |
|----------------------------------|------|---------------|
| Alta direzione                   | 10,0 | 10            |
| Responsabile dell'organizzazione | 10,0 | 5             |
| Direzione ICT                    | 50,0 | 1, 2, 3, 6, 8 |
| Altro                            | 20,0 | 7, 9          |
| NP                               | 10,0 | 4             |

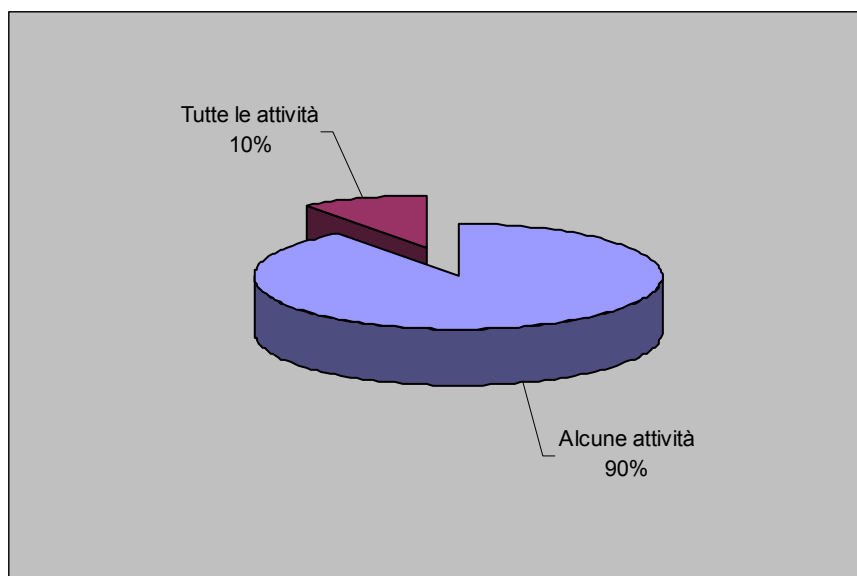
Graf. 7: Riferimento funzionale del PMO



Tab. 9: Esternalizzazione di attività **no-core** relative alla gestione del sistema informativo

|                 | %    | Banche                     |
|-----------------|------|----------------------------|
| Sì, solo alcune | 90,0 | 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 |
| Sì, tutte       | 10,0 | 2                          |

Graf. 8: Esternalizzazione di attività no-core

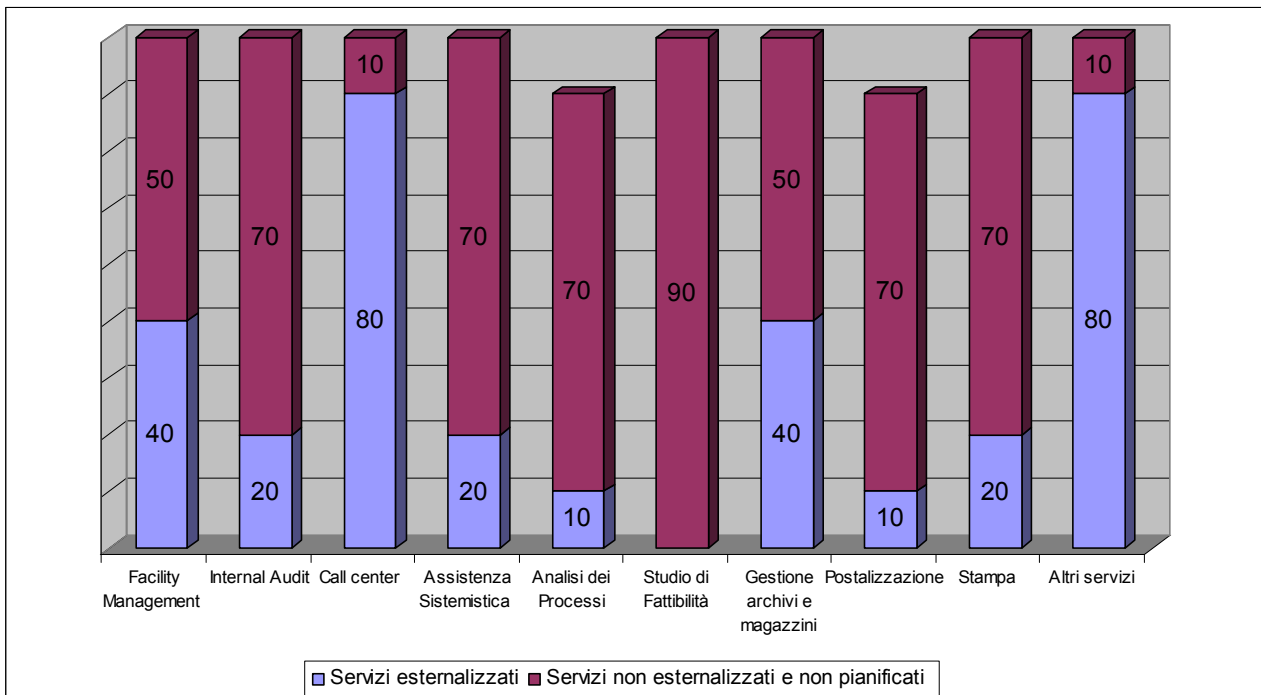


Tab. 10: Servizi/attività esternalizzati o pianificati di essere esternalizzati

| Servizi/Attività                         | Servizi esternalizzati | Servizi non esternalizzati e non pianificati | Pianificata l'esternalizzazione dei Servizi | NP   |
|--|------------------------|--|---|------|
|  | %                      |  |   |      |
| Servizio di Facility Management          | 40,0                   | 50,0   | -   | 10,0 |
| Servizio di Internal Audit               | 20,0                   | 70,0   | -   | 10,0 |
| Servizio di Call center                  | 80,0                   | 10,0   | -   | 10,0 |
| Assistenza Sistemistica                  | 20,0                   | 70,0   | -   | 10,0 |
| Analisi dei Processi                     | 10,0                   | 70,0   | 10,0  | 10,0 |
| Studio di Fattibilità                    | -                      | 90,0   | -   | 10,0 |
| Servizio di Gestione archivi e magazzini | 40,0                   | 50,0   | -   | 10,0 |
| Servizi di Postalizzazione               | 10,0                   | 70,0   | 10,0  | 10,0 |
| Servizi di Stampa                        | 20,0                   | 70,0   | -   | 10,0 |
| Altro                                    | 80,0                   | 10,0   | -   | 10,0 |



Graf. 9: Servizi/attività esternalizzati (valori %)



Tab. 10a: Servizi/attività esternalizzati o pianificati di essere esternalizzati

| Servizi/Attività                      | Servizi esternalizzati  | Servizi non esternalizzati e non pianificati | Pianificata esternalizzazione dei Servizi | NP |
|---------------------------------------|-------------------------|--|---|----|
|                                       | Banche                  |  |   |    |
| Servizio di Facility Management       | 1, 4, 7; 8              | 3, 5, 6, 9, 10                               |   | 2  |
| Servizio di Internal Audit            | 4, 7                    | 1, 3, 5, 6, 8, 9, 10                         | -   | 2  |
| Servizio di Call Center               | 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | 4  | -   | 2  |
| Assistenza Sistemistica               | 7, 9                    | 1, 3, 4, 5, 6, 8, 10                         | -   | 2  |
| Analisi dei Processi                  | 8                       | 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10                         | 9   | 2  |
| Studio di Fattibilità                 | -                       | 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10                   | -   | 2  |
| Servizio Gestione archivi e magazzini | 5, 7, 8, 9              | 1, 3, 4, 6, 10                               | -   | 2  |
| Servizi di Postalizzazione            | 8                       | 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10                         | 9   | 2  |
| Servizi di Stampa                     | 8, 9                    | 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10                         | -   | 2  |
| Altro                                 | 1, 3, 5, 6, 7, 9        | 10   |   | 2  |

Per quanto riguarda le informazioni “altre”, (v. tab. 10b), otto banche forniscono specifiche indicazioni relative all’esternalizzazione e cioè si esternalizzano i seguenti aspetti:

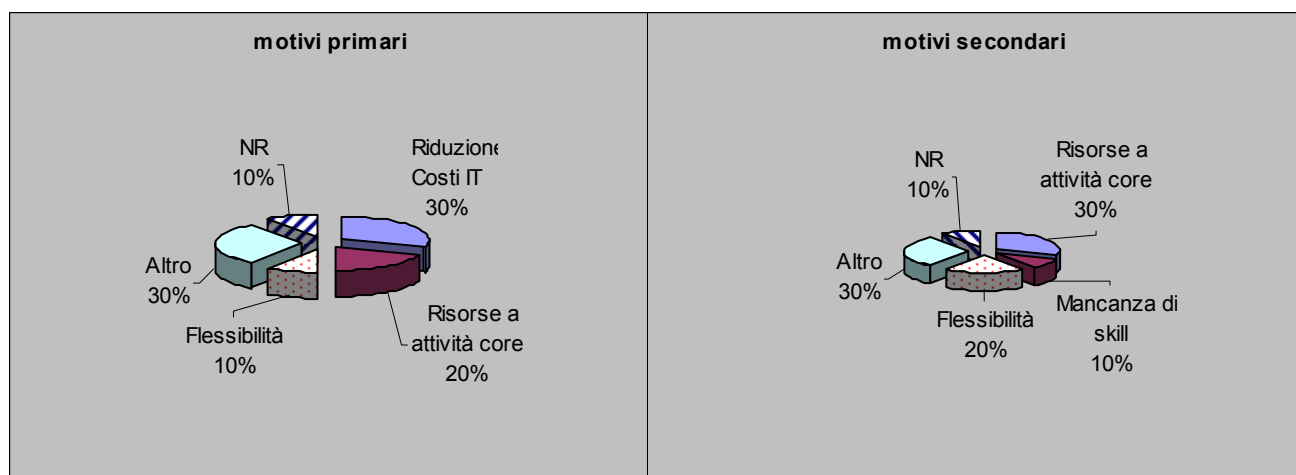
Tab. 10b: Esternalizzazione di altre attività

| Banche | Altre attività esternalizzate                        |
|--------|--|
| B1     | Aspetti relativi all'host, server farm secondaria    |
| B3     | Manutenzione   |
| B4     | Vigilanza per Banca Italia Antiriciclaggio           |
| B5     | Hosting  |
| B6     | Desktop Management                                   |
| B7     | Application Management                               |
| B9     | Gestione HDW e Mainframe; gestione linee telefoniche |

Tab. 11: Ragioni che hanno indotto ad esternalizzare o a pianificare di esternalizzare

|  | motivo 1° | motivo 2° |
|--|-----------|-----------|
|  | %         |           |
| Riduzione dei costi ICT  | 30,0      | -         |
| Spostamento di risorse dalle attività no-core alle attività core | 20,0      | 30,0      |
| Mancanza di skill/expertise/know how interno                     | -         | 10,0      |
| Aumento del "customer service"                                   | -         | -         |
| Velocizzazione nella adozione delle innovazioni IT               | -         | -         |
| Flessibilità   | 10,0      | 20,0      |
| Altro  | 30,0      | 30,0      |
| NR   | 10,0      | 10,0      |

Graf. 10: Ragioni che hanno indotto ad esternalizzare



Tab. 11a: Ragioni che hanno indotto ad esternalizzare o a pianificare di esternalizzare

|  | <b>motivo 1°</b> | <b>motivo 2°</b> |
|--|------------------|------------------|
|  | <b>Banche</b>    |                  |
| Riduzione dei costi ICT  | 5, 7, 9          | -                |
| Spostamento di risorse dalle attività no-core alle attività core | 2, 4             | 3, 5, 9          |
| Manca di skill/expertise/know how interno                        | -                | 7                |
| Aumento del “customer service”                                   | -                | -                |
| Velocizzazione nella adozione delle innovazioni IT               | -                | -                |
| Flessibilità   | 8                | 1, 2             |
| Altro  | 1, 3, 6          | 4, 6, 8          |
| NR   | 10               | 10               |

Tab. 11b: Motivi primari “altri” che hanno indotto ad esternalizzare o a pianificare di esternalizzare

| <b>Banche</b> | <b>Motivo primario</b>   |
|---------------|--|
| B1            | Cogliere opportunità   |
| B3            | Politica interna conservatrice che spinge poco verso l’esternalizzazione |
| B6            | Si tratta di attività marginali  |
| B10           | NR   |

Tab. 11c: Motivi secondari “altri” che hanno indotto ad esternalizzare o a pianificare di esternalizzare

|     | <b>Motivo secondario</b>                                  |
|-----|---|
| B4  | Focalizzarsi sulla gestione delle informazioni            |
| B6  | Motivo di professionalità e di dispersione sul territorio |
| B8  | Ricerca di economie di scala                              |
| B10 | NR  |

**SEZIONE B**  
**DOTAZIONE DI TECNOLOGIE**

La Sezione B, dotazione di tecnologie, riguarda l'Intranet, il sito Web, i Sistemi di Customer Relationship Management, i Sistemi di E-Procurement, e la Tecnologia Open-Source.

**INTRANET**

Tutte le banche del campione dispongono di una rete locale Intranet (v. tab. 12).

Tab. 12: Rete locale Intranet disponibile in banca

|    | %     |
|----|-------|
| SI | 100,0 |
| NO | -     |

Le funzioni per le quali tutte le banche utilizzano la tecnologia Intranet sono la Posta elettronica, la Comunicazione delle informazioni interne e di quelle provenienti dall'esterno; Intranet adibita al Work Group è utilizzata al 60% (v. tab. 13 e graf. 11) precisamente nelle banche B2, B5, B7, B9 (v. tab. 13a).

In particolare le banche B3, B4, B5, B9, B10 utilizzano la tecnologia Intranet per altre funzioni quali per la gestione del personale, per accedere ad applicativi di gestione condivisi a livello di gruppo, per acquisti, gestione ferie e personale, help desk applicativo e tecnologico ed infine, essendo il portale interno di gruppo, B10, consente di accedere ad applicazioni evolute ed offre anche funzioni di Community; per la banca B4 (v. tab. 13b e 14b).

Le previsioni di un incremento di utilizzo di Intranet per altre funzioni è praticamente nulla ad eccezione per la banca B8 che dichiara un ulteriore futuro utilizzo di Intranet (v. tab. 14a).

In particolare tre banche, B1, B7 e B8 forniscono ulteriori indicazioni di utilizzo della rete Intranet e dichiarano, nel caso della banca B7 “di volere utilizzare Intranet come “Document Management e Community”; per la banca B1 “Intranet è concepita ed impostata come strumento di supporto al lavoro e come uno step intermedio per acquisire informazioni e documentazione sia contrattuale sia operativa anche dall'esterno. Gli investimenti futuri mireranno sempre più, in un'ottica evolutiva, a renderla parte sinergica di altre applicazioni. Si procederà infatti ad un'integrazione della stessa con altri applicativi o sistemi di work flow, ad esempio con riferimento alla procedure di gestione dei contatti di sportello”, mentre per la banca B8 la rete Intranet è nata circa 5 anni fa per veicolare documenti in modo efficiente, ma monodirezionale. Ha subito un'evoluzione continua, innanzitutto per la tipologia di documenti veicolati,

anche video, e per la migliore fruizione, in termini di facilità di accesso e velocità di consultazione. È inoltre utilizzata per accedere alla piattaforma di FAD e per usufruire di corsi di formazione on-line. Sicuramente non è concepita come un mero strumento di informazione/documentazione, infatti varie funzioni operative che riguardano i dipendenti, quali la gestione della busta paga, sono gestite in modo diretto tramite la Intranet.

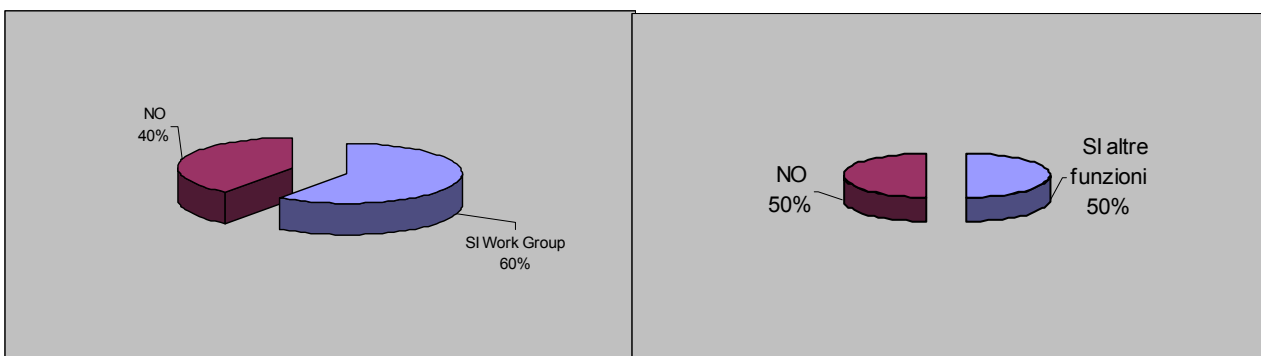
L'intervistato si prefigge di farla evolvere ulteriormente, secondo il concetto di Community, a supporto di una comunicazione non più solo ad una via, gestita dal centro verso i dipendenti, bensì anche interattiva, favorendo i flussi informativi nell'ambito di gruppi di professionisti, tramite la creazione di forum ed altri servizi interattivi. Il riscontro è considerato positivo: in un gruppo bancario che conta un organico di circa 6000 dipendenti, 300-350 sono quelli coinvolti in attività di pubblicazione, 60-70 quelli adibiti all'attività di approvazione. L'intervistato sta promuovendo l'impiego della Intranet anche a supporto del telelavoro, già in uso presso l'Istituto.

L'intervistato crede molto nelle potenzialità di tale tecnologia di rete, come conferma la sua partecipazione all'Osservatorio Intranet Files Banche coordinato dal Politecnico di Milano.

Tab. 13: Funzioni per le quali è utilizzata attualmente la rete Intranet

| Funzioni attuali  | %     |      |
|---|-------|------|
|   | SI    | NO   |
| Posta elettronica (corporate messaging)   | 100,0 | -    |
| Work-group  | 60,0  | 40,0 |
| Rendere disponibile informativa interna (documenti interni, normativa, circolari)             | 100,0 | -    |
| Rendere disponibile informativa di fonti esterne (listini finanziari, cambi, rassegna stampa) | 100,0 | -    |
| Altro   | 50,0  | 50,0 |

Graf. 11: Funzioni per le quali è utilizzata attualmente la rete Intranet



Tab. 13a: Funzioni per le quali è utilizzata attualmente la rete Intranet

| Funzioni attuali                                 | Banche                        |               |
|--|-------------------------------|---------------|
|  | SI                            | NO            |
| Posta elettronica (corporate messaging)          | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | -             |
| Work-group                                       | 1, 3, 4, 6, 8, 10             | 2, 5, 7, 9    |
| Rendere disponibile l'informativa interna        | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | -             |
| Rendere disponibile informativa di fonti esterne | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | -             |
| Altro  | 3, 4, 5, 9, 10                | 1, 2, 6, 7, 8 |

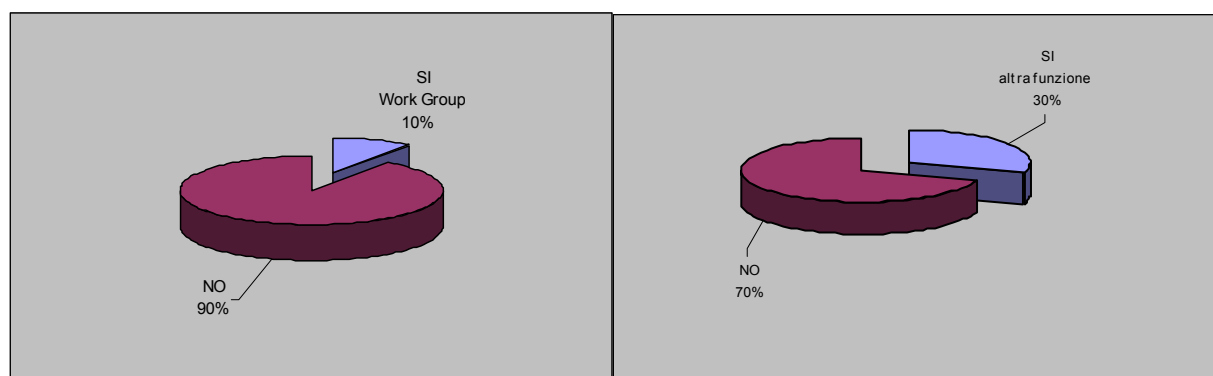
Tab. 13b: Altre funzioni per le quali è utilizzata attualmente la rete Intranet

| Banche | Utilizzo Intranet per Funzioni "altre"  |
|--------|---|
| B3     | Gestione del personale  |
| B4     | Per accedere ad applicativi di gestione condivisi a livello di gruppo   |
| B5     | Per acquisti, gestione ferie e personale, help desk applicativo e tecnologico                                     |
| B9     | Gestione del personale  |
| B10    | È il portale interno di gruppo, consente di accedere ad applicazioni evolute ed offre anche funzioni di Community |

Tab. 14: Funzioni per le quali sarà utilizzata la rete Intranet

| Funzioni nel Futuro   | %    |       |
|---|------|-------|
|   | SI   | NO    |
| Posta elettronica (corporate messaging)   | -    | 100,0 |
| Work-group  | 10,0 | 90,0  |
| Rendere disponibile informativa interna (documenti interni, normativa, circolari)             | -    | 100,0 |
| Rendere disponibile informativa di fonti esterne (listini finanziari, cambi, rassegna stampa) | -    | 100,0 |
| Altro   | 30,0 | 70,0  |

Graf. 12: Funzioni per le quali sarà utilizzata la rete Intranet



Tab. 14a: Funzioni per le quali sarà utilizzata la rete Intranet

| Funzioni nel Futuro                              | SI      | NO                            |
|--|---------|-------------------------------|
|  | Banche  |                               |
| Posta elettronica (corporate messaging)          | -       | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 |
| Work-group                                       | 8       | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 |
| Rendere disponibile l'informativa interna        | -       | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 |
| Rendere disponibile informativa di fonti esterne | -       | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 |
| Altro  | 1, 7, 8 | 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10          |

Tab. 14b: Altre funzioni per le quali è utilizzata attualmente la rete Intranet

| Banche | Utilizzo Intranet per Funzioni "altre"                          |
|--------|---|
| B1     | Intendono integrare Intranet con altri applicativi di Work Flow |
| B7     | Document Management e Community                                 |
| B8     | Community Forum e Telelavoro                                    |

## SITO WEB

Tutte le banche del campione possiedono un sito Web ma in tre di esse, la B1, la B5 e la B7, tale sito sarà riconfigurato entro l'anno 2008 (v. tab. 15 e graf. 13).

Per quanto riguarda la banca B1 "al momento dell'intervista erano già stati fissati incontri per definire la riconfigurazione del sito internet".

I servizi accessibili tramite extranet sono gestiti con protezioni di sicurezza ed accordi con i soggetti esterni.

Anche gli investimenti futuri previsti per il sito Internet vanno in primis nella direzione di un'integrazione con gli altri canali: distributivo di sportello, Internet, Telefono, Televisione. Si mira ad una forte convergenza delle varie tecnologie, per un miglioramento del work flow e dei processi aziendali. L'Istituto dispone già di strumenti di Content Management, investirà anche in strumenti di Document Management.

Per la banca B5 "il sito è costantemente aggiornato e sarà riconfigurato entro il 2008 (in vista di quello che è considerato un normale *updating*)"; siccome il sito è considerato un importante strumento di acquisizione di nuovi clienti, gli investimenti futuri saranno finalizzati a renderlo sempre più attrattivo. In particolare si cercherà di migliorarne l'interattività per i clienti.

I servizi accessibili tramite extranet consentono di gestire meglio le relazioni con il mondo della distribuzione, con i negozi, agevolano il contatto con i dealer per la gestione delle domande di finanziamento.

Per la banca B2 "il riferimento è al sito della capogruppo italiana, coerente con quello della casa madre ma sviluppato internamente.

L'accesso tramite extranet è previsto solo per gli operatori finanziari, che hanno uno status a metà fra l'esterno e il dipendente; l'accesso è previsto per servizi puramente informativi e non dispositivi”.

Nella banca B4 il sito è stato riconfigurato nel corso del 2006-2007; al momento dell'intervista tale processo di rinnovamento era stato appena concluso, per questo motivo non sono in previsione ulteriori investimenti legati al sito dell'Istituto.

Per quanto riguarda la B8 ogni anno si pianificano i nuovi investimenti legati al sito. Per decidere su quali fronti intervenire si consultano anche i clienti, effettuando dei sondaggi disponibili nella sezione del sito ad essi riservati; la B10 ha rinnovato di recente il sito, pertanto allo stato attuale non sono previsti nuovi investimenti.

L'intervistato ha comunque precisato che per quanto riguarda il/i siti, l'accentramento a livello di gruppo è minore e si riconosce una discreta autonomia all'utente finale; la gestione di tale strumento, ed in particolare dei suoi contenuti, è di competenza della funzione Comunicazione.

Alla richiesta della presenza sul sito della banca di servizi accessibili tramite Extranet da parte di soggetti esterni al gruppo, l'80% dei rispondenti dichiara che tale possibilità è presente nella propria banca, in un caso ciò non è possibile, la banca B3, mentre la banca B7 non risponde a questo quesito (v. tab. 16 e graf. 14).

Nuovi investimenti legati al sito sono previsti nell'80% delle banche ma non in due di esse, la banca B4 e la B10 (v. tab. 17 e graf. 15).

Per quanto riguarda la “direzione” di nuovi investimenti legati al sito due delle banche intervistate, la banca B1 e la B5 affermano che investiranno introducendo in Istituto strumenti di Content Management e per incrementare la multimedialità e l'interattività del sito; le banche B5, B6 e B8 ipotizzano di investire per migliorare la grafica; le banche B5, B6, B9 forniranno maggiori informazioni e creeranno nuove sezioni.

Investimenti saranno finalizzati all'integrazione con altri canali/applicazioni da parte delle banche B1, B6 e B9 mentre nessuna banca investirà sui Sistemi di video comunicazione “Virtual Human Assistant”.

Le banche B4 e B10 avendo dichiarato di non effettuare nuovi investimenti legati al sito non si sono espresse relativamente alle direzioni degli investimenti sulle quali gli intervistati erano richiesti di esprimersi.

La banca B7 non fornisce indicazioni in merito agli investimenti.

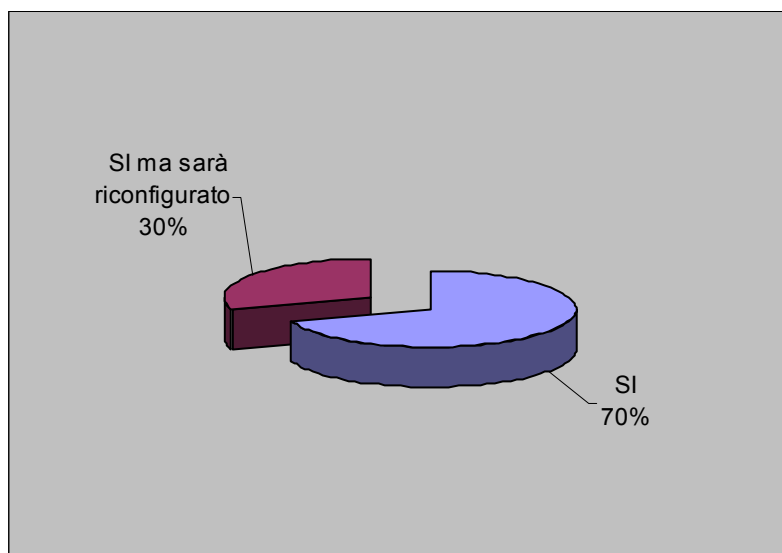
Occorre evidenziare che le banche B1, B2, B3, B7 indicano differenti direzioni di investimento, rispettivamente B1 si doterà di strumenti relativi al Document Management, la B2 intende effettuare una ristrutturazione tecnologica generale, la B3 effettuerà un Restyling generale mentre la B7 intende rendere idoneo il sito web a quello che sarà il futuro assetto del gruppo (v. tab. 18b).



Tab. 15: Presenza di un sito Web in banca

|  | %    | Banche               |
|--|------|----------------------|
| SI                                     | 70,0 | 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10 |
| SI ma sarà riconfigurato entro il 2008 | 30,0 | 1, 5, 7              |

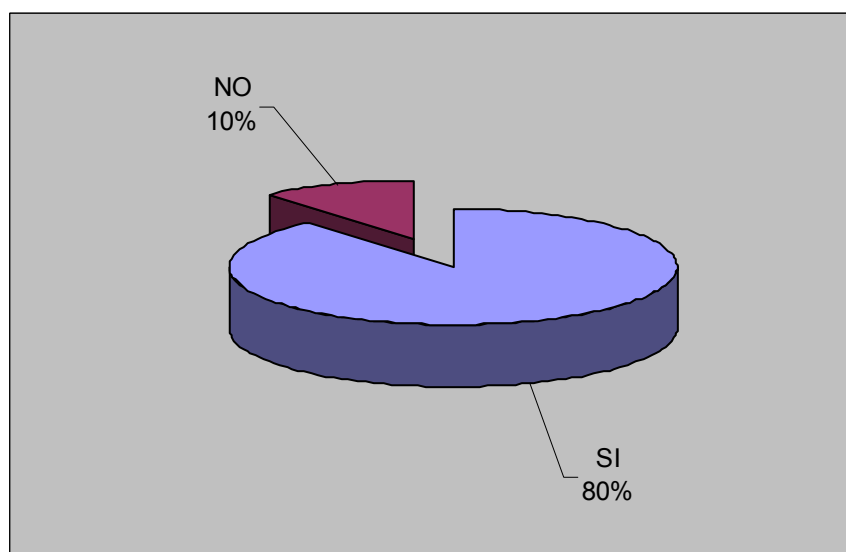
Graf. 13: Presenza di un sito Web in banca



Tab. 16: Presenza sul sito di servizi accessibili tramite Extranet, da soggetti esterni al gruppo

|    | %    | Banche                  |
|----|------|-------------------------|
| SI | 80,0 | 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10 |
| NO | 10,0 | 3                       |
| NR | 10,0 | 7                       |

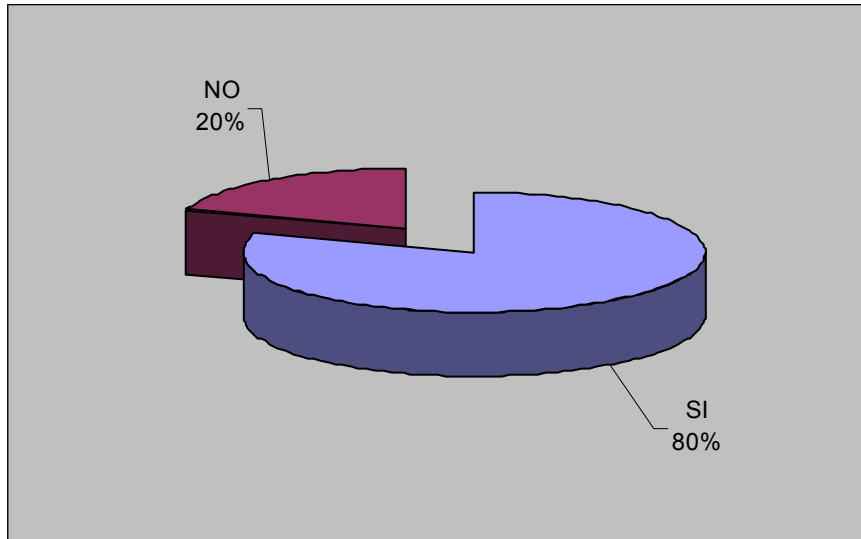
Graf. 14: Presenza sul sito di servizi accessibili tramite Extranet



Tab. 17: Nuovi investimenti legati al sito

|    | %    | Banche              |
|----|------|---------------------|
| SI | 80,0 | 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9 |
| NO | 20,0 | 4, 10               |

Graf. 15: Investimenti previsti legati al sito



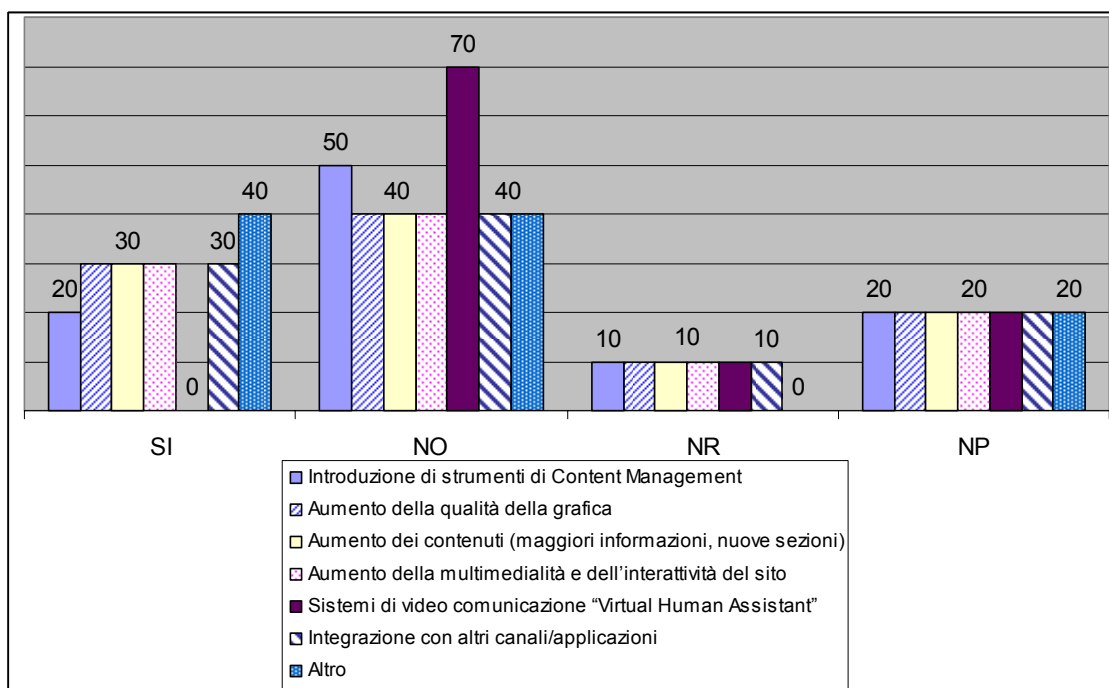
Tab. 18: Direzione degli investimenti

|  | %    |      |      |      |
|--|------|------|------|------|
|  | SI   | NO   | NR   | NP   |
| Introduzione di strumenti di Content Management              | 20,0 | 50,0 | 10,0 | 20,0 |
| Aumento della qualità della grafica                          | 30,0 | 40,0 | 10,0 | 20,0 |
| Aumento dei contenuti (maggiori informazioni, nuove sezioni) | 30,0 | 40,0 | 10,0 | 20,0 |
| Aumento della multimedialità e dell'interattività del sito   | 30,0 | 40,0 | 10,0 | 20,0 |
| Sistemi di video comunicazione "Virtual Human Assistant"     | -    | 70,0 | 10,0 | 20,0 |
| Integrazione con altri canali/applicazioni                   | 30,0 | 40,0 | 10,0 | 20,0 |
| Altro  | 40,0 | 40,0 | -    | 20,0 |

Tab. 18a: Direzione degli investimenti

|  | Banche     |                     |    |       |
|--|------------|---------------------|----|-------|
|  | SI         | NO                  | NR | NP    |
| Introduzione di strumenti di Content Management              | 1, 5       | 2, 3, 6, 8, 9       | 7  | 4, 10 |
| Aumento della qualità della grafica                          | 5, 6, 8    | 1, 2, 3, 9          | 7  | 4, 10 |
| Aumento dei contenuti (maggiori informazioni, nuove sezioni) | 5, 6, 9    | 1, 2, 3, 8          | 7  | 4, 10 |
| Aumento della multimedialità e dell'interattività del sito   | 5, 6, 8    | 1, 2, 3, 9          | 7  | 4, 10 |
| Sistemi di video comunicazione "Virtual Human Assistant"     | -          | 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9 | 7  | 4, 10 |
| Integrazione con altri canali/applicazioni                   | 1, 6, 9    | 2, 3, 5, 8          | 7  | 4, 10 |
| Altro  | 1, 2, 3, 7 | 5, 6, 8, 9          | -  | 4, 10 |

Graf. 16: Direzione degli investimenti



Tab. 18b: Direzione degli investimenti "altre"

| Banche | Utilizzo Intranet per Funzioni "altre"                                    |
|--------|---|
| B1     | Si doterà di strumenti relativi al Document Management                    |
| B2     | Ristrutturazione generale   |
| B3     | Restyling generale  |
| B7     | Rendere idoneo il sito WEB a quello che sarà il futuro assetto del gruppo |

## SISTEMI DI CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

I Sistemi di Customer Relationship Management sono presenti nell'80% delle banche e sono previsti entro il 2008 nelle due banche B2 e B5 (v. tab. 19 e graf. 17).

Per quanto riguarda le finalità di utilizzo attuali, il 70% delle banche, la B3, B4, B6, B7, B8, B9 e B10 usano i Sistemi di Customer Relationship Management presenti nell'Istituto per "racogliere ed integrare tutte le informazioni relative alla clientela"; in particolare nel caso della banca B3 "la soluzione di CRM in uso presenta attualmente solo le funzioni base di raccolta e integrazione dati, sono previsti investimenti per integrarla con quella di BNP, soprattutto per quanto riguarda l'aspetto della multicanalità.

Nella banca B1 "dispongono di soluzioni che soddisfano solo un'accezione più ampia di CRM, non quella canonica, ammesso che sia agevole identificarla. La

soluzione di cui dispongono consente una distribuzione aggregata delle informazioni dei clienti ed una gestione variegata delle stesse, anche tramite cruscotti.

Consente di analizzare in modo dettagliato aspetti relativi al profilo del cliente, tramite l'elaborazione di specifici indicatori.

L'Istituto B4 intende invece potenziare le capacità di analisi multi-dimensionale dei dati, pertanto si stanno effettuando investimenti in soluzioni di Business Intelligence.

In particolare, si sta già implementando il sistema di CRM, in modo che supporti iniziative di marketing mirate, rendendo possibile una visione dedicata del singolo cliente ed una definizione puntuale del suo profilo”.

Parlando della soluzione di CRM, l'intervistato della banca B6 “ha messo in evidenza quali sono i pilastri, le componenti principali che compongono la stessa: CRM INSIGHT, CRM INTERACTION, CRM REPORTING e CRM BUDGETING”.

Nella banca B8 “si è investito molto nel sistema di CRM, assumendo come benchmark di riferimento l'esperienza di una banca spagnola”.

Nella banca B10 “la gestione delle “basi dati” riveste molta importanza ed è in costante evoluzione; supporta in modo trasversale varie funzioni, in particolare quella commerciale per campagne promozionali ed iniziative di marketing one-to-one”.

Le attuali finalità del sistema di CRM sono utilizzate dalle banche B1, B4, B6, B7, B8, B10 per "**analizzare il comportamento dei clienti**" e per "**supportare iniziative di marketing mirate**" mentre le banche B6 e B8 forniscono altre informazioni rispettivamente all'utilizzo del CRM, rispettivamente rivolte al **Budgeting** e per "**integrare il Call Center**" (v. tab. 20a e 20b).

La banca B2 **investirà entro il 2008** mentre la B5 informa di avere investito molto poco al momento dell'intervista ma che si **investirà nel Customer Relationship Management per renderlo idoneo all'analisi del comportamento della clientela e per supportare iniziative mirate di Marketing**.

In particolare l'interlocutore dalla banca B5 dice che “l'Istituto sta investendo ed investirà ulteriormente in un sistema di CRM (allo stato attuale dispone solo di qualche semplice *tool*), al fine di renderlo idoneo ad un'analisi completa del comportamento del cliente ed a supportare iniziative di marketing mirate.

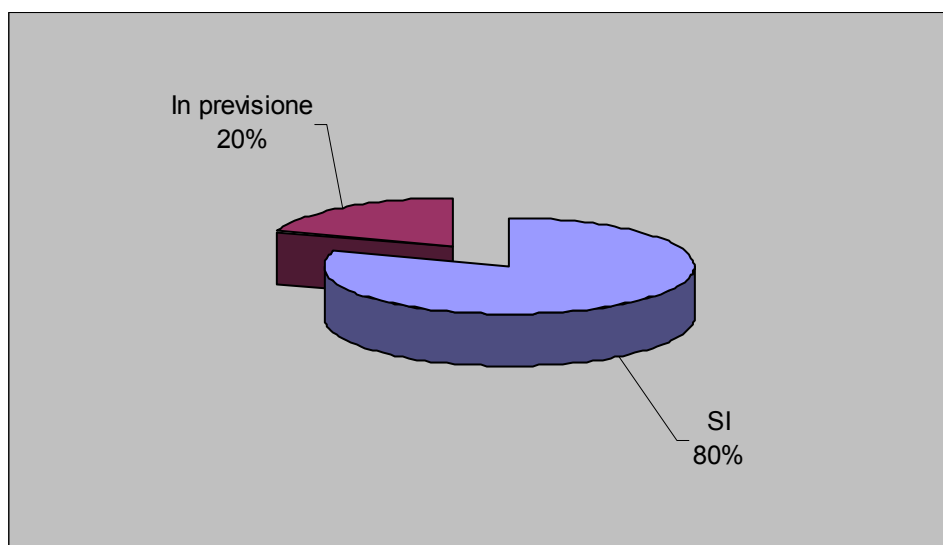
Per quanto riguarda gli utilizzi futuri solo due banche, la B9 e la B10, intendono "**analizzare il comportamento del cliente**" mentre la B4, la B9 e la B10 "**supporteranno iniziative di Marketing mirate**".

La banca B9 infine comunica di volere utilizzare il Sistema di CRM nel futuro per "**integrare con il Call Center e con Internet**" (v. tab. 21b).

Tab. 19: Sistemi di Customer Relationship Management (CRM) presenti in banca

|                             | %    | Banche                  |
|-----------------------------|------|-------------------------|
| SI                          | 80,0 | 1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10 |
| In previsione entro il 2008 | 20,0 | 2, 5                    |

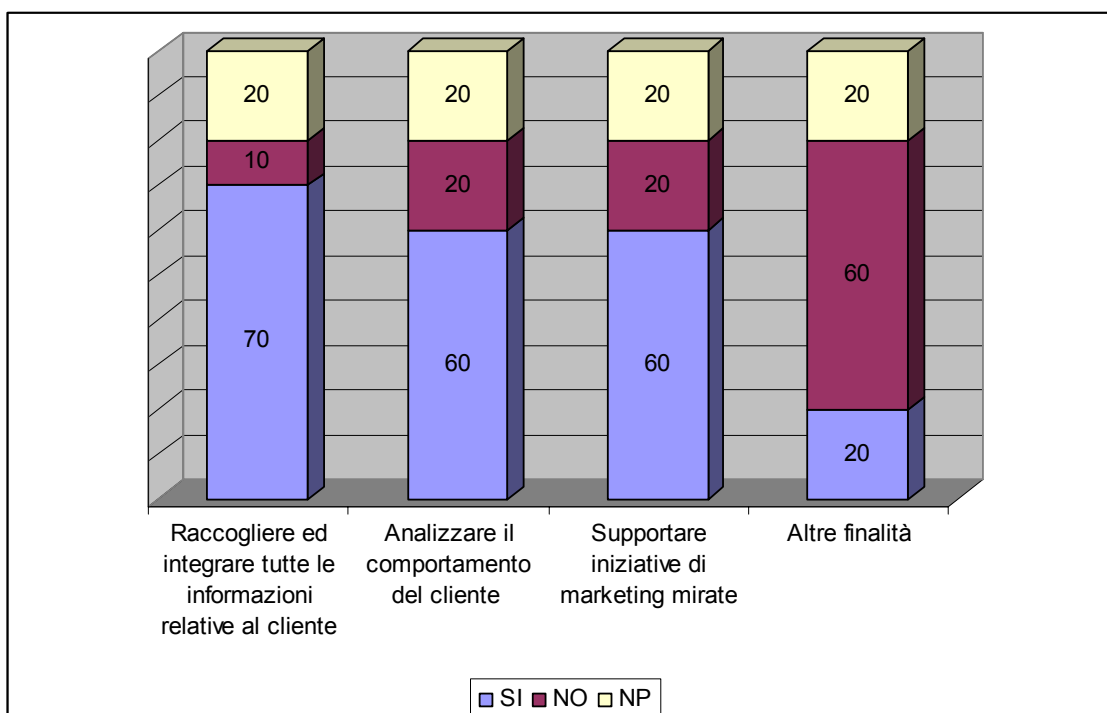
Graf. 17: Sistemi di Customer Relationship Management (CRM) presenti in banca



Tab. 20: Attuali finalità di utilizzo del sistema di CRM

| Finalità Attuali   | %    |      |      |
|--|------|------|------|
|  | SI   | NO   | NP   |
| Raccogliere ed integrare tutte le informazioni relative al cliente | 70,0 | 10,0 | 20,0 |
| Analizzare il comportamento del cliente                            | 60,0 | 20,0 | 20,0 |
| Supportare iniziative di marketing mirate                          | 60,0 | 20,0 | 20,0 |
| Altro  | 20,0 | 60,0 | 20,0 |

Graf. 18: Attuali finalità di utilizzo del sistema di CRM



Tab. 20a: Attuali finalità di utilizzo del sistema di CRM

| Finalità Attuali   | Banche               |                   |      |
|--|----------------------|-------------------|------|
|  | SI                   | NO                | NP   |
| Raccogliere ed integrare tutte le informazioni relative al cliente | 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10 | 1                 | 2, 5 |
| Analizzare il comportamento del cliente                            | 1, 4, 6, 7, 8, 10    | 3, 9              | 2, 5 |
| Supportare iniziative di marketing mirate                          | 1, 4, 6, 7, 8, 10    | 3, 9              | 2, 5 |
| Altro  | 6, 8                 | 1, 3, 4, 7, 9, 10 | 2, 5 |

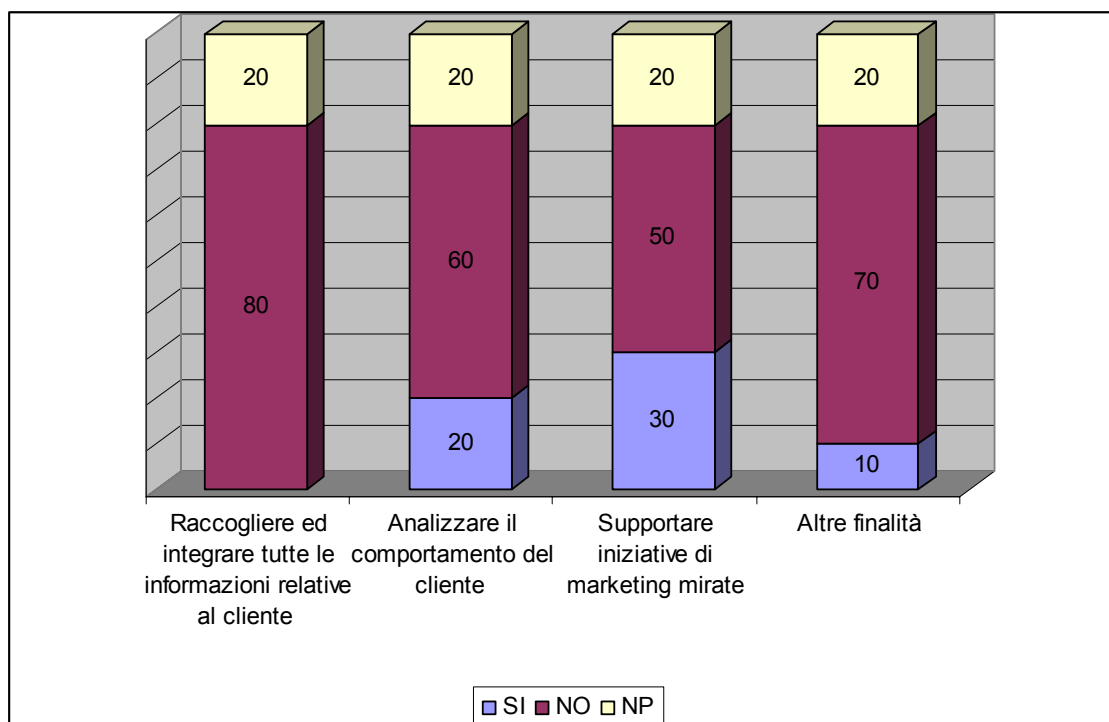
Tab. 20b: Attuali altre finalità previste di utilizzo del sistema di CRM

| Banche | Finalità Attuali "altre"        |
|--------|---------------------------------|
| B6     | Budgeting                       |
| B8     | Integrazione con il Call Center |

Tab. 21: Finalità future di utilizzo del sistema di CRM

| Finalità Future  | %    |      |      |
|--|------|------|------|
|  | SI   | NO   | NP   |
| Raccogliere ed integrare tutte le informazioni relative al cliente | -    | 80,0 | 20,0 |
| Analizzare il comportamento del cliente                            | 20,0 | 60,0 | 20,0 |
| Supportare iniziative di marketing mirate                          | 30,0 | 50,0 | 20,0 |
| Altro  | 10,0 | 70,0 | 20,0 |

Graf. 19: Finalità future di utilizzo del sistema di CRM



Tab. 21a: Finalità future di utilizzo del sistema di CRM

| Finalità Future  | Banche   |                         |      |
|--|----------|-------------------------|------|
|  | SI       | NO                      | NP   |
| Raccogliere ed integrare tutte le informazioni relative al cliente | -        | 1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10 | 2, 5 |
| Analizzare il comportamento del cliente                            | 9, 10    | 1, 3, 4, 6, 7, 8        | 2, 5 |
| Supportare iniziative di marketing mirate                          | 4, 9, 10 | 1, 3, 6, 7, 8           | 2, 5 |
| Altro  | 9        | 1, 3, 4, 6, 7, 8, 10    | 2, 5 |

Tab. 21b: Finalità future "altre" di utilizzo del sistema di CRM

| Banche | Finalità Future "altre"         |
|--------|---------------------------------|
| B9     | Integrazione con il Call Center |

## SISTEMI DI E-PROCUREMENT

Per quanto riguarda la gestione dell'approvvigionamento dei materiali, delle attrezzature e dei servizi necessari al proprio funzionamento; l'80% delle banche è dotata di una soluzione di E-Procurement, la banca B3 non la possiede mentre la B1 prevede di dotarsene (v. tab. 22).

Le banche B2, B4, B5, B6, B7 utilizzano le soluzioni offerte da E-Procurement per "consultare i cataloghi dei beni acquistabili tramite Intranet"; le banche B2, B4, B5, B6, B7 e B8 per "tenere sotto controllo lo stato di evasione degli ordini"; le banche B4, B6, B7 "gestiscono i magazzini virtuali"; le banche B4, B5, B6, B7, B8 "gestiscono il flusso dei documenti associato alla richiesta di fornitura e/o all'emissione dell'ordine" mentre le banche B2, B6, B8 e B9 utilizzano E-Procurement per gli "strumenti negoziali".

Alcune banche non utilizzano le offerte della soluzione di E-Procurement per "consultare i cataloghi beni acquistabili tramite Intranet", in particolare le banche B9 e B10" per "monitorare lo stato di evasione degli ordini" la banca B9; per "gestire in maniera virtuale i magazzini" le banche B5, B8, B9; per "gestire il flusso documentale associato alla richiesta di fornitura e/o all'emissione degli ordini" la banca B9 e la banca B5 per gli "strumenti negoziali".

Le banche B4 e B7 prevedono di utilizzare alcune delle offerte entro il 2008, in particolare gli "Strumenti negoziali" la B8 la "Consultazione cataloghi beni acquistabili tramite Intranet" e la banca B2 utilizzerà la "Gestione di magazzini virtuali" e la "Gestione del flusso documentale associato alla richiesta di fornitura e/o all'emissione dell'ordine"; per la banca B5 "sembra che la soluzione di *e-procurement* sia fruibile anche da parte delle filiali, che tramite la stessa possono manifestare le proprie esigenze di consumo; sicuramente agevola le negoziazioni con i fornitori di materiali/attrezzature con i quali si stipulano accordi/contratti di durata annuale" e per la banca B10 "un'apposita struttura di gruppo gestisce l'approvvigionamento dei beni necessari al suo funzionamento, anche per alcune forniture che riguardano il comparto IT. Essa

autorizza o meno determinati acquisti, anche nel rispetto di certe soglie di costi, vagliando le proposte che vengono avanzate con un discreto grado di autonomia (pertanto esclude la presenza di cataloghi consultabili tramite la Intranet”, mentre la banca B1 non ha “sviluppato soluzioni proprie di e-Sourcing o di e-Catalog ma l’ufficio dell’economato accede tramite Internet ad una piattaforma abilitata per la gestione delle aste on line” e la banca B3 non fornisce spiegazioni in merito (v. tab. 23a).

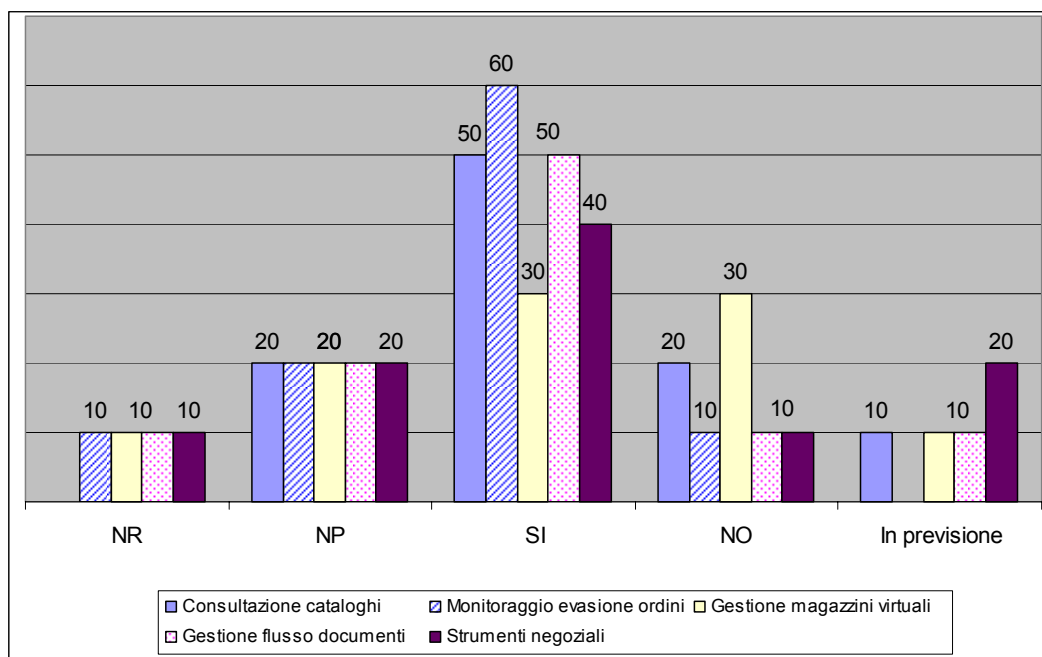
Tab. 22: Approvvigionamento materiali/attrezzature/servizi per il funzionamento della banca

|               | Banche |      |                         |      |
|---------------|--------|------|-------------------------|------|
|               | SI     | NO   | SI                      | NO   |
| E-Procurement | 80,0   | 20,0 | 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | 1, 3 |

Tab. 23: Funzionalità offerte e previste dalla soluzione di e-Procurement

|   | %    |      |      |      | Prevista entro il 2008 |
|---|------|------|------|------|------------------------|
|   | NR   | NP   | SI   | NO   |                        |
| Consultazione cataloghi beni acquistabili tramite Intranet  | -    | 20,0 | 50,0 | 20,0 | 10,0                   |
| Monitoraggio dello stato di evasione dell’ordine  | 10,0 | 20,0 | 60,0 | 10,0 | -                      |
| Gestione di magazzini virtuali  | 10,0 | 20,0 | 30,0 | 30,0 | 10,0                   |
| Gestione del flusso documentale associato alla richiesta di fornitura e/o all’emissione dell’ordine | 10,0 | 20,0 | 50,0 | 10,0 | 10,0                   |
| Strumenti negoziali   | 10,0 | 20,0 | 40,0 | 10,0 | 20,0                   |

Graf. 20: Funzionalità offerte e previste dalla soluzione di e-Procurement





Tab. 23a: Funzionalità offerte e previste dalla soluzione di e-Procurement

|   | Banche |      |                  |         | Prevista entro il 2008 |
|---|--------|------|------------------|---------|------------------------|
|   | NR     | NP   | SI               | NO      |                        |
| Consultazione cataloghi beni acquistabili tramite Intranet  | -      | 1, 3 | 2, 4, 5, 6, 7    | 9, 10   | 8                      |
| Monitoraggio dello stato di evasione dell'ordine  | 10     | 1, 3 | 2, 4, 5, 6, 7, 8 | 9       | -                      |
| Gestione di magazzini virtuali  | 10     | 1, 3 | 4, 6, 7          | 5, 8, 9 | 2                      |
| Gestione del flusso documentale associato alla richiesta di fornitura e/o all'emissione dell'ordine | 10     | 1, 3 | 4, 5, 6, 7, 8    | 9       | 2                      |
| Strumenti negoziali   | 10     | 1, 3 | 2, 6, 8, 9       | 5       | 4, 7                   |

## TECNOLOGIA OPEN-SOURCE

Software Open Source viene utilizzato dal 70% delle banche intervistate, ma non dalle banche B3, B4 e B6.

Nel caso della banca B3 le ragioni di mancato utilizzo di Open Source sono:

- l'impronta conservatrice;
- il desiderio di mantenere il controllo sulla gestione del sistema informativo, che è considerato attività core nel suo complesso.

Per la banca B4, come in altri casi, “la risposta “No” relativa all'utilizzo di tecnologia Open Source) non implica necessariamente che tale tecnologia non sia assolutamente in uso presso l'Istituto, ma piuttosto che l'Istituto non è ad essa orientato e pertanto si rende inutile ai fini dell'analisi complessiva un ulteriore approfondimento.

In questo caso l'intervistato ha precisato che mentre gli Istituti Italiani del gruppo non sono orientati all'Open Source, tale tecnologia trova significativa applicazione presso le Banche estere del gruppo.

Nella banca B6, proprio in merito alla tecnologia Open Source “assumono maggior rilievo le conseguenze della recente fusione con altre banche. L'intervistato è un accanito sostenitore di tale tecnologia e pertanto l'utilizzo della stessa era elevato in tutti gli ambienti (si può dire che i due terzi fosse in Open Source).

Tuttavia, l'orientamento delle banche acquisite, diametralmente opposto, ha prevalso comportando anche una sostituzione, nel parco fornitori, di quelli maggiormente specializzati nell'Open Source.

L'indicazione della tecnologia Open Source come uno dei fronti su cui investire per ottimizzare i costi ICT suona quasi come una contraddizione, esprime di fatto quella che è solo una ferma convinzione dell'intervistato (v. tab. 24 e graf. 21).

Tra le banche che hanno risposto di utilizzare Software Open Source, la B2, la B7 e la B10 ne fanno un utilizzo medio per quanto riguarda rispettivamente il Main Frame (B2 e B10), il Server Farm, i sistemi intermedi ed i Server periferici, (tutte e tre le banche).

Specificatamente nella banca B2 “l’Open Source è molto poco usato perché l’impostazione aziendale, (soprattutto della casa madre), è più tradizionalista e perché comporterebbe alti costi di integrazione; viene citato il caso di Banca Popolare di Milano che invece ha fatto una scelta definita coraggiosa e ha investito molto sull’Open Source)”.

La banca B10 “investirà ulteriormente nella tecnologia Open Source (“si prevede di portarlo anche su i clienti”) per conseguire una contrazione dei costi di alcune componenti, per il momento quelle meno strategiche; d’altronde, una struttura di un certo rilievo, ha commentato l’intervistato, non può permettersi di non investire anche in questa tecnologia”.

La banca B1 “è intenzionata a sperimentare il software Open Source anche in modo innovativo; al momento gli utilizzi più significativi riguardano interventi ICT effettuati per adeguarsi a SEPA (che prevede l’utilizzo dello standard XML e di SOA) e la realizzazione di sistemi innovativi connessi al mondo Internet, per il discorso dei servizi di Internet Banking.

L’impiego di tale tecnologia rientra in un discorso più ampio di apertura, per favorire le integrazioni tra sistemi.

Gli elementi di complessità, non enfatizzati dall’intervistato, sembrano connessi a problemi di sicurezza, alle protezioni che occorre creare anche per favorire l’integrazione della tecnologia.

L’Istituto punta proprio sulla tecnologia Open Source per un’ottimizzazione dei costi ICT, anche per ridurre i tempi di realizzazione dei servizi e degli interventi di marketing”.

L’Istituto B8 ha scelto di “non adottare la tecnologia open-source per lo sviluppo di funzionalità mission critiche; considerato l’uso marginale del software open-source, non si sono incontrati particolari elementi di complessità”.

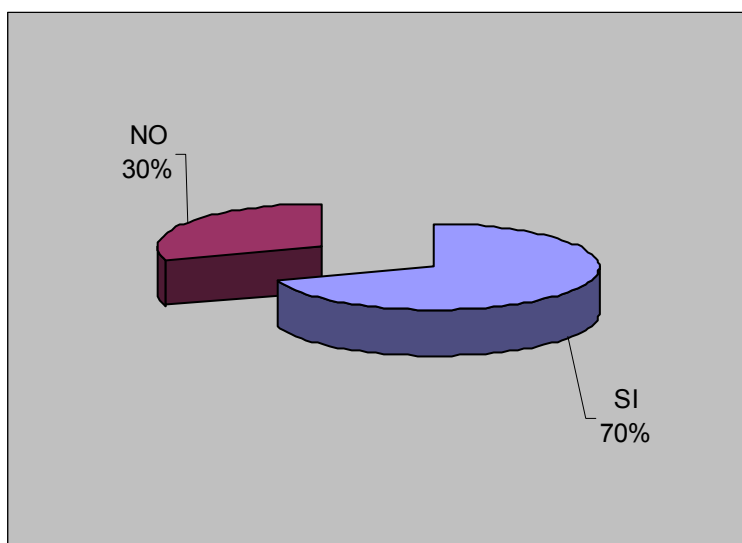
La lettura diretta della tabella 25a fornisce una mappa evidente delle banche che fanno un utilizzo nullo o basso del Software Open Source.

Occorre evidenziare che la banca B1 dichiara di fare un utilizzo medio del Software Open Source per quanto riguarda i Sistemi innovativi, l’Internet Banking ed il Work Flow per SEPA (v. tab. 25b).

Tab. 24: Utilizzo del Software “Open Source”

|                               | %    |      | Banche               |         |
|-------------------------------|------|------|----------------------|---------|
|                               | SI   | NO   | SI                   | NO      |
| Utilizzo Software Open Source | 70,0 | 30,0 | 1, 2, 5, 7, 8, 9, 10 | 3, 4, 6 |

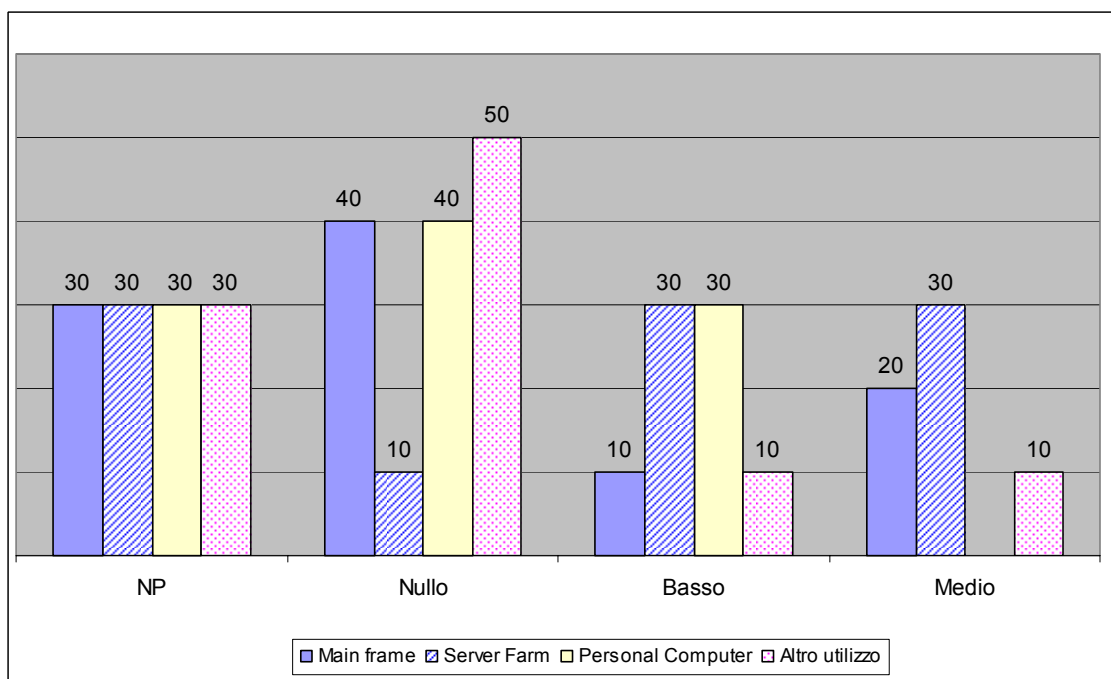
Graf. 21: Utilizzo del Software “Open Source”



Tab. 25: Utilizzo del software “Open Source” nei vari ambienti

| Grado di utilizzo Open Source                     | %    |       |       |       |
|---|------|-------|-------|-------|
|   | NP   | Nulla | Basso | Medio |
| Main frame  | 30,0 | 40,0  | 10,0  | 20,0  |
| Server farm, sistemi intermedi, server periferici | 30,0 | 10,0  | 30,0  | 30,0  |
| Personal computer                                 | 30,0 | 40,0  | 30,0  | -     |
| Altro   | 30,0 | 50,0  | 10,0  | 10,0  |

Graf. 22: Grado di utilizzo del software “Open Source” nei vari ambienti



Tab. 25a: Utilizzo del software “Open Source” nei vari ambienti

| Grado di utilizzo Open Source                     | Banche  |                |         |          |
|---|---------|----------------|---------|----------|
|   | NP      | Nulla          | Basso   | Medio    |
| Main frame  | 3, 4, 6 | 1, 5, 7, 8     | 9       | 2, 10    |
| Server Farm, sistemi intermedi, server periferici | 3, 4, 6 | 8              | 1, 5, 9 | 2, 7, 10 |
| Personal computer                                 | 3, 4, 6 | 2, 5, 7, 10    | 1, 8, 9 | -        |
| Altro   | 3, 4, 6 | 2, 5, 7, 8, 10 | 9       | 1        |

Tab. 25b: Utilizzo del software “Open Source” nei vari ambienti

| Grado di utilizzo “altro Open Source |  |
|--------------------------------------|--|
| B1                                   | Sistemi innovativi, Internet Banking, Work Flow per SEPA |

La sostituzione e/o l'introduzione di sottosistemi di software applicativo in tecnologia Open Source viene effettuata dal 40% delle banche, la B1, la B5, la B7 e la B9; le banche B2 e B8 dichiarano di non sostituire o introdurre sottosistemi di software applicativo in tecnologia Open Source, la banca B10 non risponde a questa domanda mentre le banche B3, B4 e B6 non rispondono a questa domanda in quanto avevano dichiarato di non utilizzare software Open Source (v. tab. 26, graf. 23 e tab. 26a).

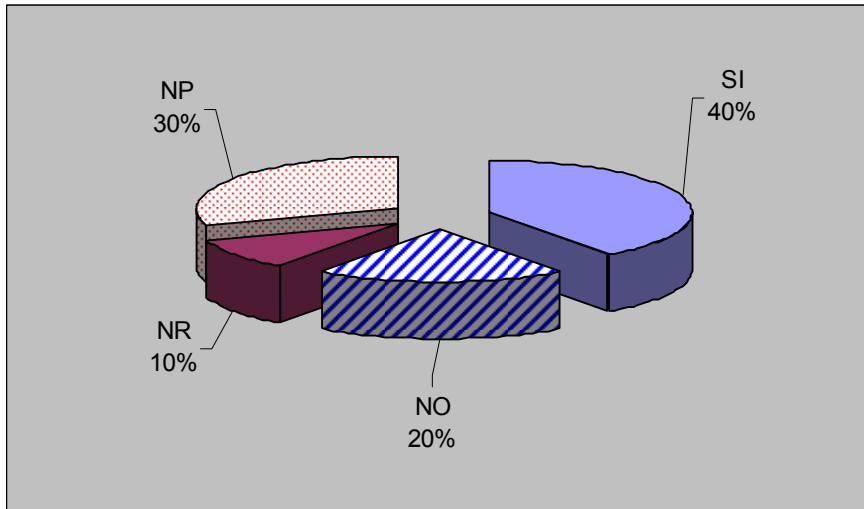
I principali elementi di complessità incontrati nell'uso del Software Open Source sono i “problemi di sicurezza” per la banca B1 e gli “alti costi di integrazione con il software tradizionale” per la banca B2; le banche B3, B4 e B6 non rispondono perché non usano software Open Source mentre per le restanti banche non vi sono complessità (v. tab. 27a).

Il 70% delle banche dichiara di non aver incontrato elementi di complessità di secondo ordine nell'uso del Software Open Source (v. tab. 28a); solamente la banca B2 dichiara essere elementi di complessità secondari le politiche della casa madre (v. tab. 28b).

Tab. 26: Sostituzione/introduzione di sottosistemi di software applicativo in tecnologia Open Source

|  | %    |      |      |      |
|--|------|------|------|------|
|  | NR   | NP   | SI   | NO   |
| Software applicativo in tecnologia Open Source | 10,0 | 30,0 | 40,0 | 20,0 |

Graf. 23: Introduzione di sottosistemi di software applicativo in Open Source



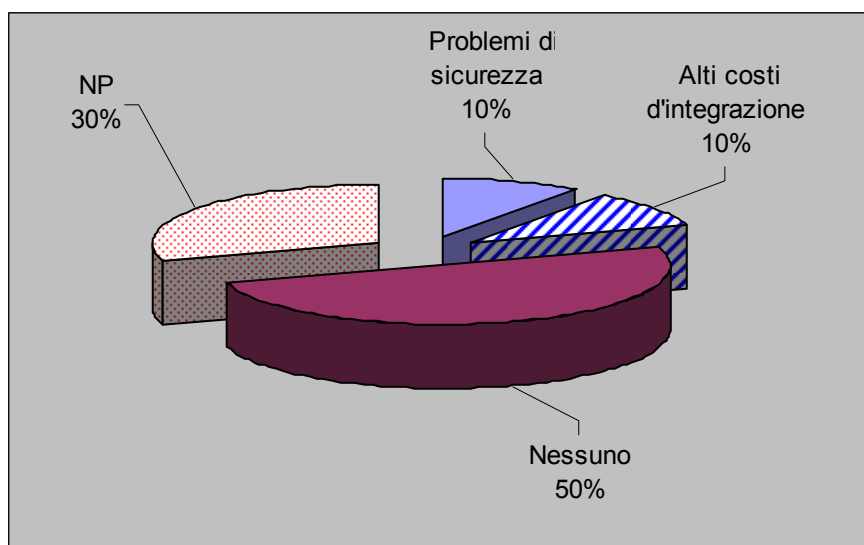
Tab. 26b: Sostituzione/introduzione di sottosistemi di software applicativo in tecnologia Open Source

|  | Banche |         |            |      |
|--|--------|---------|------------|------|
|  | NR     | NP      | SI         | NO   |
| Software applicativo in tecnologia Open Source | 10     | 3, 4, 6 | 1, 5, 7, 9 | 2, 8 |

Tab. 27: Principali elementi di complessità incontrati nell'uso del Software Open Source

|                             | %    |                       |                           |         |
|-----------------------------|------|-----------------------|---------------------------|---------|
|                             | NP   | Problemi di sicurezza | Alti costi d'integrazione | Nessuno |
| Complessità uso Open Source | 30,0 | 10,0                  | 10,0                      | 50,0    |

Graf. 24: Principali elementi di complessità incontrati nell'uso del Software Open Source



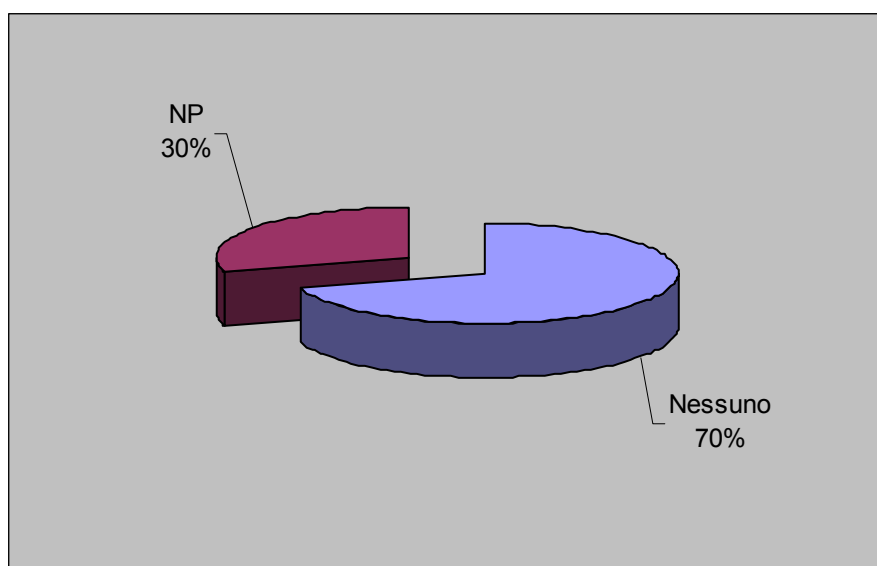
Tab. 27a: Principali elementi di complessità incontrati nell'uso del Software Open Source

|                             | <b>Banche</b> |                       |                         |                |
|-----------------------------|---------------|-----------------------|-------------------------|----------------|
|                             | NP            | Problemi di sicurezza | Alti costi integrazione | Nessuno        |
| Complessità uso Open Source | 30,0          | 1                     | 2                       | 5, 7, 8, 9, 10 |

Tab. 28: Elementi secondari di complessità incontrati nell'uso del Software Open Source

|                             | <b>%</b> |         |
|-----------------------------|----------|---------|
|                             | NP       | Nessuno |
| Complessità uso Open Source | 30,0     | 70,0    |

Graf. 25: Elementi secondari di complessità incontrati nell'uso del Software Open Source



Tab. 28a: Elementi secondari di complessità incontrati nell'uso del Software Open Source

|                             | <b>Banche</b> |                      |
|-----------------------------|---------------|----------------------|
|                             | NP            | Nessuno              |
| Complessità uso Open Source | 3, 4, 6       | 1, 2, 5, 7, 8, 9, 10 |

Tab. 28b: Elementi secondari di complessità incontrati nell'uso del Software Open Source

| <b>Elementi di complessità secondari</b> |                           |
|--|---------------------------|
| B2                                       | Politica della Casa Madre |

## SEZIONE C

### ARCHIVIAZIONE ELETTRONICA E CONSERVAZIONE SOSTITUTIVA

Il progetto di archiviazione elettronica dei documenti è stato interamente realizzato nelle banche B2 e B9, avviato nel 60% delle banche e precisamente nella B1, B5, B6, B7, B8 e B10 e previsto nella banca B4; la banca B3 non contempla tale progetto (v. tab. 29a).

Il 20% delle banche intervistate comunica che il progetto di archiviazione elettronica è stato o sarà affidato in Outsourcing a soggetti terzi completamente, B7 e B9, mentre tre banche, la B2, la B8 e la B10 affidano o affideranno a terzi il progetto di archiviazione elettronica in Outsourcing solo parzialmente.

Nella banca B10 “sono state intraprese diverse iniziative di sistematizzazione; allo stato attuale “stanno spingendo” sulla firma digitale che consentirà di archiviare direttamente i documenti in formato digitale, nonché di stipulare contratti ed effettuare investimenti direttamente on-line.

L’obiettivo che si è posto l’Istituto è ‘meno carta, meno burocrazia’; non si dovranno più stampare, archiviare o ricercare decine di fogli di carta”.

Tre banche, la B1, la B5 e la B6 comunicano che non progettano di affidare a terzi il progetto di archiviazione elettronica in Outsourcing; la banca B4 non risponde e la B3 è coerente col fatto che non ha progetto di archiviazione elettronica dei documenti realizzato o avviato o previsto (v. tab. 30a).

Una precisazione va fatta relativamente alla banca B1; infatti la persona intervistata “aveva ben chiara la distinzione tra “archiviazione elettronica” e “conservazione sostitutiva”.

La banca ha realizzato alcuni progetti di “archiviazione elettronica” dei documenti ed una parte limitata, relativa all’ambito della Business Continuity, è stata affidata in outsourcing.

L’archiviazione secondo gli obblighi di legge è sostanzialmente relativa all’archiviazione delle fatture.

Non si sono dovute affrontare problematiche particolari dal punto di vista tecnologico; si incontrano invece problemi quando si devono acquisire dati da documenti in formato differente, allorché diviene difficile decidere su cosa basarsi.

In un settore che esige il rispetto della normativa e basato su rapporti contrattuali, il processo di gestione documentale si rivela agevole per la documentazione che nasce in formato digitale, più problematico invece per quella che esige anche una procedura di archiviazione della firma”.

Le aree interessate dal processo di archiviazione elettronica sono, nell'ordine la rendicontazione a dipendenti ed alla clientela, rispettivamente nel 70% e nel 60% dei casi, mentre la dematerializzazione dei flussi operativi e l'archiviazione secondo gli obblighi di legge riguarda il 50% delle banche (v. tab. 31, graf. 28 e tab. 31a).

Occorre evidenziare che la banca B3 ha risposto che non aveva un progetto di archiviazione elettronica dei documenti realizzato o avviato o previsto, mentre la banca B4 non ha risposto a questa domanda in quanto: “il progetto di archiviazione elettronica e conservazione sostitutiva, benché previsto, è ancora vago, in fase di definizione e valutazione”.

Infine le banche B5, B6, B8 forniscono informazioni rispetto ad altre aree interessate al processo di archiviazione elettronica, in particolare relativamente alla **memorizzazione dei contratti di finanziamento e degli allegati, alle pratiche di fido, bilanci e firma del cliente ed alla postalizzazione.**

L’interlocutore della banca B8 comunica che: “Istituto ha realizzato, in stretta collaborazione con la società strumentale, un progetto completo di gestione documentale con una duplice finalità, di razionalizzazione dei consumi interni e di offerta di ulteriori servizi alla clientela, nella convinzione che ‘più si mette la carta online, più si velocizza il processo decisionale’.

Non si sono incontrate resistenze culturali da parte dei dipendenti, del resto il processo di archiviazione elettronica è stato attuato in modo graduale per ridurre l’impatto, iniziando con le buste paga che ormai sono emesse esclusivamente in formato digitale.

Ha quindi interessato tutta la documentazione che si produce per la clientela, in particolare per quella privata che ha mostrato di prediligere il formato digitale rispetto a quello analogico.

Con le imprese il riscontro è stato un po’ più debole a causa di alcuni problemi connessi alla gestione della firma digitale.

Per quanto riguarda il processo di conservazione sostitutiva, l’Istituto si considera tra i primi nel contesto nazionale sia per il consolidato utilizzo interno sia per l’esperienza di consulenza con cui la società strumentale si propone sul mercato, anche alle imprese.

D’altronde proprio la gestione documentale rappresenta la sua principale linea di business ed è in forte crescita”.

Per quanto riguarda la richiesta di esprimersi su una batteria di ostacoli che hanno o stanno rallentando il progetto di archiviazione elettronica solo una banca, la B2, evidenzia un alto rischio per quanto riguarda **problemi tecnici legati agli strumenti utilizzati**, un medio rischio è denunciato nel caso di **problemi normativi legati alla firma digitale ed alla certificazione di firma** dalla banca B1, mentre la banca B2 indica un rallentamento di basso livello riguardo a **problemi normativi ed a problemi tecnici legati all’infrastruttura di supporto**; la banca B8 ha scarsi problemi legati alla **normativa** (v. tab. 32a).

La banca B2 specifica che per “vincoli tecnici intende soprattutto la necessità di una massiccia data entry per la compilazione dei campi destinati al riconoscimento del documento; tale necessità rallenta il processo e causa l’incompletezza dei dati, il che rende difficile il reperimento e la precisione quando si fa la query”.



La banca B1 dichiara di avere alcuni pochi problemi legati all'**acquisizione di dati per formati differenti** (v. tab. 32b).

Un progetto per la conservazione sostitutiva dei documenti è stato realizzato di 40% delle banche intervistate, precisamente da B6, B7, B8, B10, avviato dalla banca B2 e previsto dalle banche B3, B4, B5; le banche B3 e B9 non prevedono questo tipo di progetto (v. tab. 33a).

L'archiviazione elettronica è o sarà affidato in Outsourcing completamente solamente da una banca, la B7 e parzialmente dalle banche B8 e B10, non è o sarà affidato in Outsourcing dalle banche B2 e B6, le banche B1, B4 e B5 non rispondono a questa domanda mentre le banche B3 e B9 avevano già dichiarato che non era previsto un progetto per la conservazione sostitutiva dei documenti (v. tab. 34a).

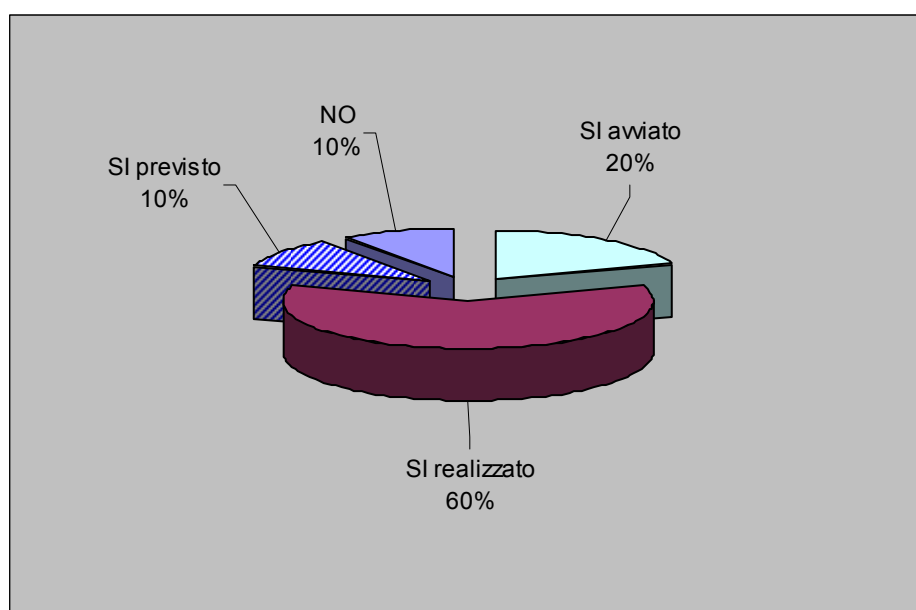
Alla richiesta di indicare i motivi primari per i quali le banche non pensassero di realizzare un progetto di conservazione sostitutiva dei documenti rispondono unicamente due banche; una, la B9 indica che in questo campo la normativa non è chiara e l'altra, la B3 che all'interno della banca vi sono resistenze culturali che si oppongono alla realizzazione di questo progetto (v. tab. 35a).

I motivi secondari di non realizzazione di un progetto di conservazione dei documenti sono essenzialmente due: la convenienza economica non valutabile per la banca B4 e perché è in corso una fusione per la banca B4 (v. tab. 35b e graf. 33).

Tab. 29: Progetto di archiviazione elettronica dei documenti realizzato o avviato o è previsto

|                           | Realizzato | Avviato | Previsto | NO   |
|---------------------------|------------|---------|----------|------|
| <b>Progetto</b>           | <b>%</b>   |         |          |      |
| Archiviazione Elettronica | 20,0       | 60,0    | 10,0     | 10,0 |

Graf. 26: Progetto di archiviazione elettronica dei documenti



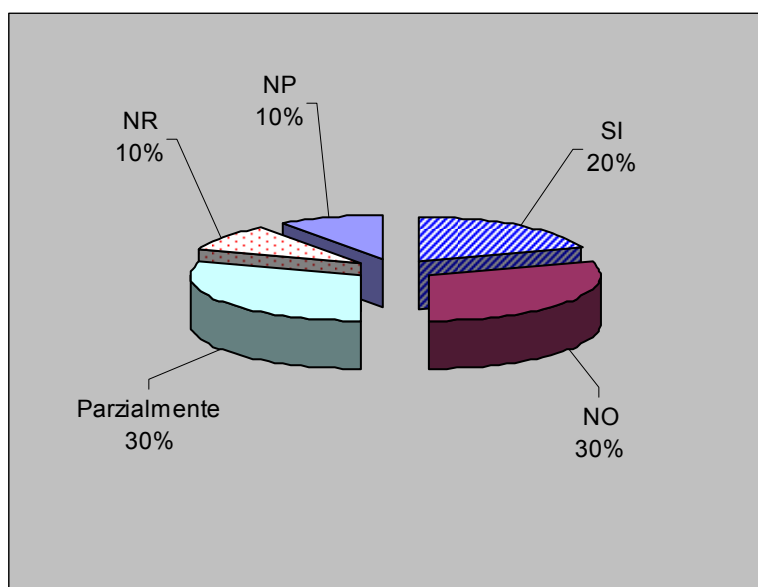
Tab. 29a: Progetto di archiviazione elettronica dei documenti realizzato o avviato o è previsto

|                           | Realizzato    | Avviato           | Previsto | NO |
|---------------------------|---------------|-------------------|----------|----|
| <b>Progetto</b>           | <b>Banche</b> |                   |          |    |
| Archiviazione Elettronica | 2, 9          | 1, 5, 6, 7, 8, 10 | 4        | 3  |

Tab. 30: Progetto di archiviazione elettronica è stato o sarà affidato in Outsourcing a soggetti terzi?

|                        | %    |      |               |              |      |
|------------------------|------|------|---------------|--------------|------|
| Progetto Affidato      | NR   | NP   | completamente | parzialmente | NO   |
| Archiviazione Outsoung | 10,0 | 10,0 | 20,0          | 30,0         | 30,0 |

Graf. 27: Archiviazione elettronica è stata o sarà affidato in Outsourcing a terzi?



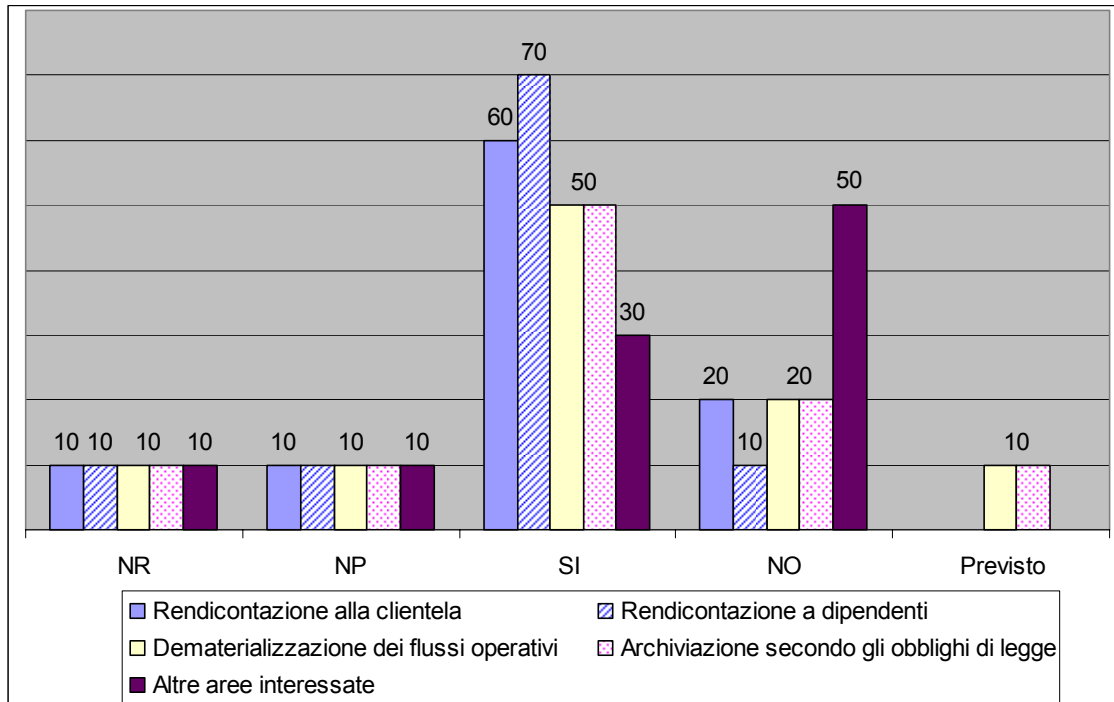
Tab. 30a: Progetto di archiviazione elettronica è stato o sarà affidato in Outsourcing a soggetti terzi?

|                           | <b>Banche</b> |    |               |              |         |
|---------------------------|---------------|----|---------------|--------------|---------|
| Progetto Affidato         | NR            | NP | completamente | parzialmente | NO      |
| Archiviazione Outsourcing | 4             | 3  | 7, 9          | 2, 8, 10     | 1, 5, 6 |

Tab. 31: Aree che sono o saranno interessate dal processo di archiviazione elettronica

|   | %    |      |      |      |          |
|---|------|------|------|------|----------|
| Aree Interessate                            | NR   | NP   | SI   | NO   | Previsto |
| Rendicontazione alla clientela              | 10,0 | 10,0 | 60,0 | 20,0 | -        |
| Rendicontazione a dipendenti                | 10,0 | 10,0 | 70,0 | 10,0 | -        |
| Dematerializzazione dei flussi operativi    | 10,0 | 10,0 | 50,0 | 20,0 | 10,0     |
| Archiviazione secondo gli obblighi di legge | 10,0 | 10,0 | 50,0 | 20,0 | 10,0     |
| Altro                                       | 10,0 | 10,0 | 30,0 | 50,0 | -        |

Graf. 28: Aree che sono o saranno interessate dal processo di archiviazione elettronica



Tab. 31a: Aree che sono o saranno interessate dal processo di archiviazione elettronica

| Aree Interessate                            | Banche |    |                      |                |          |
|---|--------|----|----------------------|----------------|----------|
|   | NR     | NP | SI                   | NO             | Previsto |
| Rendicontazione alla clientela              | 4      | 3  | 2, 6, 7, 8, 9, 10    | 1, 5           | -        |
| Rendicontazione a dipendenti                | 4      | 3  | 1, 2, 6, 7, 8, 9, 10 | 5              | -        |
| Dematerializzazione dei flussi operativi    | 4      | 3  | 2, 6, 7, 8, 10       | 1, 5           | 9        |
| Archiviazione secondo gli obblighi di legge | 4      | 3  | 1, 2, 8, 9, 10       | 5, 6           | 7        |
| Altro                                       | 4      | 3  | 5, 6, 8              | 1, 2, 7, 9, 10 | -        |

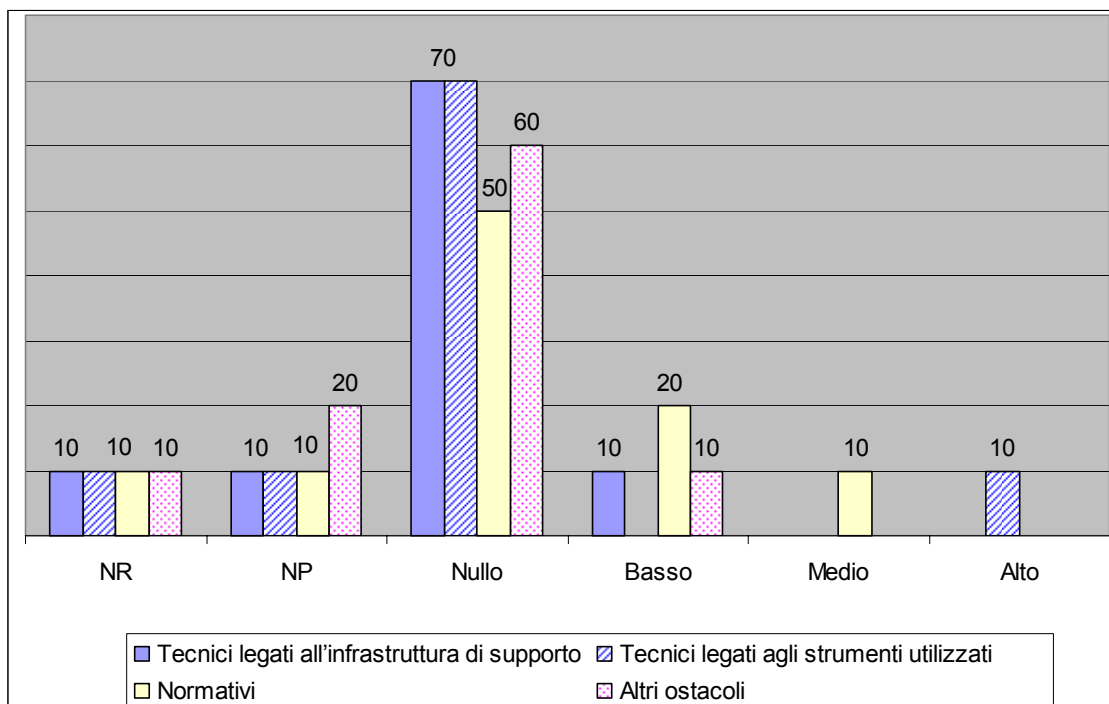
Tab. 31b: Aree che sono o saranno interessate dal processo di archiviazione elettronica

| Aree interessate |   |
|------------------|---|
| B5               | Memorizzazione dei contratti di finanziamento, degli allegati |
| B6               | Pratiche di fido, bilanci, firma del cliente                  |
| B8               | Postalizzazione   |

Tab. 32: Ostacoli che hanno o stanno rallentando il progetto di archiviazione elettronica

| Vincoli   | Grado d'Importanza |      |       |       |       |      |
|---|--------------------|------|-------|-------|-------|------|
|   | %                  |      |       |       |       |      |
|   | NR                 | NP   | Nulla | Basso | Medio | Alto |
| Tecnici legati all'infrastruttura di supporto       | 10,0               | 10,0 | 70,0  | 10,0  | -     | -    |
| Tecnici legati agli strumenti utilizzati            | 10,0               | 10,0 | 70,0  | -     | -     | 10,0 |
| Normativi (firma digitale, certificazione di firma) | 10,0               | 10,0 | 50,0  | 20,0  | 10,0  | -    |
| Altro   | 10,0               | 20,0 | 60,0  | 10,0  | -     | -    |

Graf. 29: Ostacoli che hanno o stanno rallentando il progetto di archiviazione elettronica



Tab. 32a: Ostacoli che hanno o stanno rallentando il progetto di archiviazione elettronica

| Vincoli                                       | Grado d'Importanza |      |                      |       |       |      |
|---|--------------------|------|----------------------|-------|-------|------|
|   | Banche             |      |                      |       |       |      |
|   | NR                 | NP   | Nulla                | Basso | Medio | Alto |
| Tecnici legati all'infrastruttura di supporto | 4                  | 3    | 1, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | 2     | -     | -    |
| Tecnici legati agli strumenti utilizzati      | 4                  | 3    | 1, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | -     | -     | 2    |
| Normativi                                     | 4                  | 3    | 5, 6, 7, 9, 10       | 2, 8  | 1     | -    |
| Altro   | 4                  | 2, 3 | 5, 6, 7, 8, 9, 10    | 1     | -     | -    |

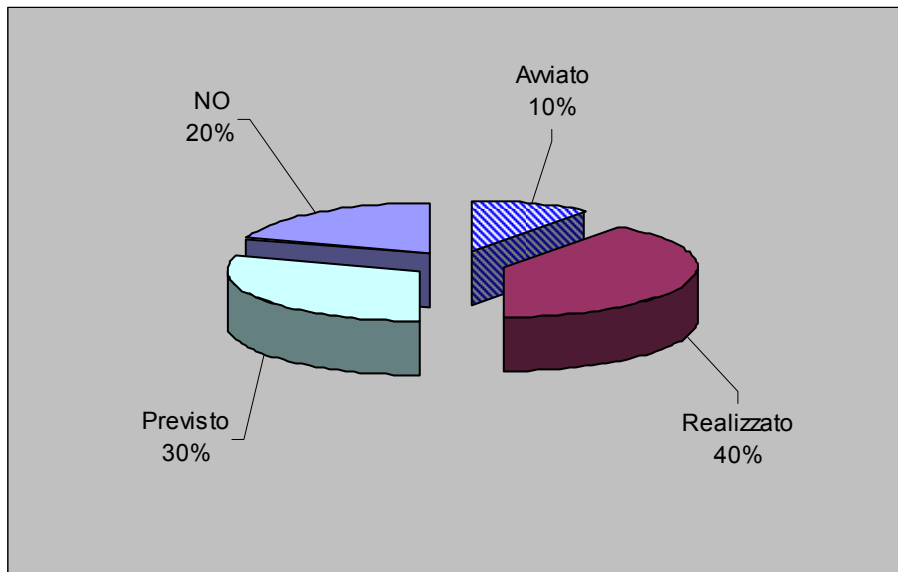
Tab. 32b: Ostacoli "altri" che hanno o stanno rallentando il progetto di archiviazione elettronica

| Vincoli |   |
|---------|---|
| B1      | Problemi nell'acquisizione di dati per formati differenti |

Tab. 33: Progetto per la conservazione sostitutiva dei documenti realizzato o avviato o previsto

| Progetto                            | %       |            |          |      |
|-------------------------------------|---------|------------|----------|------|
|                                     | Avviato | Realizzato | Previsto | NO   |
| Conservazione Sostitutiva documenti | 10,0    | 40,0       | 30,0     | 20,0 |

Graf. 30: Progetto per la conservazione sostitutiva dei documenti



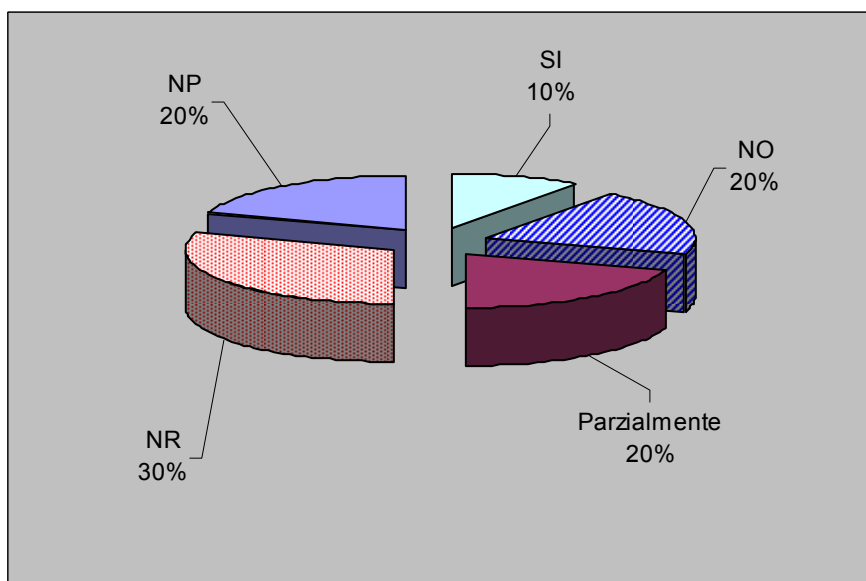
Tab. 33a: Progetto per la conservazione sostitutiva dei documenti realizzato o avviato o previsto

| Progetto                            | Banche  |             |          |      |
|-------------------------------------|---------|-------------|----------|------|
|                                     | Avviato | Realizzato  | Previsto | NO   |
| Conservazione sostitutiva documenti | 2       | 6, 7, 8, 10 | 1, 4, 5  | 3, 9 |

Tab. 34: Archiviazione elettronica è o sarà affidato in Outsourcing a soggetti terzi

| Progetto                  | %    |      |               |              |      |
|---------------------------|------|------|---------------|--------------|------|
|                           | NR   | NP   | Completamente | Parzialmente | NO   |
| Archiviazione Elettronica | 30,0 | 20,0 | 10,0          | 20,0         | 20,0 |

Graf. 31: Archiviazione elettronica in Outsourcing a terzi



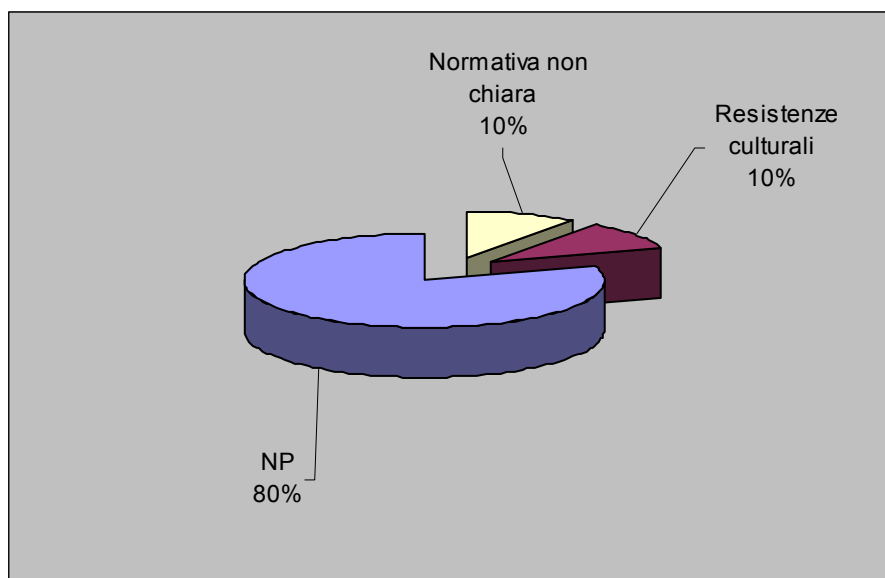
Tab. 34a: Archiviazione elettronica è o sarà affidato in Outsourcing a soggetti terzi

| Progetto                  | Banche  |      |               |              |      |
|---------------------------|---------|------|---------------|--------------|------|
|                           | NR      | NP   | Completamente | Parzialmente | NO   |
| Archiviazione Elettronica | 1, 4, 5 | 3, 9 | 7             | 8, 10        | 2, 6 |

Tab. 35: Motivi primari di non realizzazione di un progetto di conservazione sostitutiva dei documenti

| NP   | La normativa non è chiara | Resistenze culturali all'interno |
|------|---------------------------|----------------------------------|
| 80,0 | 20,0                      | 20,0                             |

Graf. 32: Motivi primari di mancata realizzazione conservazione sostitutiva dei documenti



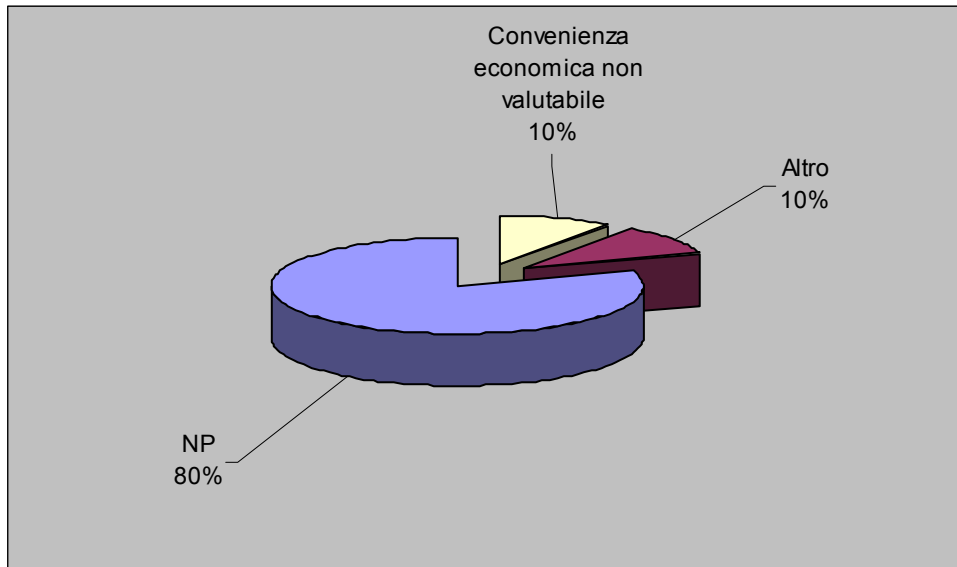
Tab. 35a: Motivi primari di non realizzazione di un progetto di conservazione sostitutiva dei documenti

| Banche |                           |                                  |
|--------|---------------------------|----------------------------------|
| NP     | La normativa non è chiara | Resistenze culturali all'interno |
| 80,0   | 9                         | 3                                |

Tab. 35b: Motivi secondari di non realizzazione di un progetto di conservazione sostitutiva documenti

| %                                    |      |       |
|--------------------------------------|------|-------|
| Convenienza economica non valutabile | NP   | Altro |
| 10,0                                 | 80,0 | 10,0  |

Graf. 33: Motivi secondari di mancata realizzazione conservazione sostitutiva dei documenti



Tab. 35c: Motivi secondari di non realizzazione di un progetto di conservazione sostitutiva documenti

| <b>Banche</b>           |                                      |                  |
|-------------------------|--------------------------------------|------------------|
| NP                      | Convenienza economica non valutabile | Fusione in corso |
| 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | 4                                    | 3                |

## SEZIONE D CALL CENTER

La Gestione del Call Center è effettuata completamente nella banca unicamente in un caso, la B2, completamente in Outsourcing unicamente dalla B9, in Insourcing dalle banche B4 e B7 e parzialmente in Outsourcing dal 60% delle banche, precisamente nelle banche B1, B3, B5, B6, B8, B10 (v. tab. 36a).

È particolarmente indicativo riportare quanto espresso dagli intervistati relativamente a questa sezione e precisamente.

La banca B1 dispone di un Call Center proprio che sarà inevitabilmente ammodernato, (ad esempio), tramite l'introduzione di centri di assistenza virtuale e funzionalità che consentono il recupero delle chiamate perse.

Tramite il centro di phone banking l'Istituto offre anche il servizio di trading e collocamento dei titoli.

Il servizio di telemarketing è invece offerto in misura marginale.

L'Istituto B3 dispone sia di Call Center che di Contact Center:

1. il Call Center è dedicato soprattutto all'utenza esterna e prevede la fornitura di servizi sia informativi che dispositivi;
2. il Contact Center è dedicato all'utenza interna, è diviso in due livelli a seconda della difficoltà e specificità dell'intervento richiesto, orientato soprattutto all'help desk.

Il Call Center della banca B4 è utilizzato per erogare servizi non alla clientela ma all'utenza interna; si tratta prevalentemente di un servizio di help desk.

Il Call Center è gestito in *insourcing* e tale modalità risulta particolarmente apprezzata dall'intervistato in quanto consente un completo controllo del servizio fornito "in house" dal fornitore, a fronte di un investimento contenuto.

L'intervistato della banca B5 ha sottolineato che il Call Center identifica una tecnologia fondamentale per una banca specializzata nel credito al consumo che acquisisce il 70% dei clienti tramite un negozio e quindi è impegnata nella gestione di un rapporto a distanza.

Per questo motivo, entro il 2008, è previsto sia un ammodernamento delle infrastrutture tecnologiche sia un miglioramento del servizio offerto, che sarà più ampio, più completo e qualitativamente superiore.

Per l'erogazione dei servizi di *telemarketing*, l'Istituto ricorre all'*outsourcing*.

L'Istituto B8 dispone di tre distinti Call Center:

1. per la clientela Corporate, gestito dalla società strumentale;
2. per la clientela Retail, gestito dalla banca;
3. per l'utenza interna, coordinato dall'intervistato.



Sicuramente quello predisposto per la clientela retail si configura già come un Contact Center, in quanto estende le proprie funzionalità alla gestione di nuovi/ulteriori strumenti di comunicazione, quali l'e-mail.

Tra gli investimenti previsti per il potenziamento del Call Center figura proprio un gestore delle e-mail, che sia in grado di fornire le prime risposte, nonché di capire priorità ed urgenze.

Il servizio di help-desk offerto alla clientela interna sarà invece potenziato, introducendo anche una funzione di FAQ e di Ticketing, per meglio gestire i turni degli operatori.

L'investimento in un tool più potente consentirà altresì di saturare meglio i tempi di lavoro degli operatori.

L'intervistato della banca B10 ha sottolineato che il servizio di telemarketing è offerto solo in modo marginale tramite il Call Center (situazione analoga a quella riscontrata per altre banche).

Tutti gli intervistati dichiarano che le funzionalità disponibili tramite il Call Center sono: l'erogazione automatica di servizi di informazione a selezione multipla tramite tastiera, la distribuzione automatica delle chiamate in arrivo, la presenza di operatori e strumenti di ausilio agli operatori per la gestione delle transazioni richieste.

Le banche B1, B2, B5, B6, B8, B9, B10 dichiarano la possibilità di integrazione con i database aziendali, mentre le banche B1, B2, B3, B6, B8, B9, B10 dichiarano la disponibilità di gestire automaticamente le chiamate telefoniche in uscita; le banche B9 e B10 indicano altre funzionalità e precisamente l'**Inbound** ed il **Contact Center con funzioni dispositive**; la banca B8 indica che è previsto di **potenziare la multicanalità di contatto con gestore delle e-mail in grado di capire le priorità ed il ticketing per gestire i turni degli operatori**.

Le banche B3 e B4 dichiarano che non è disponibile tramite il Call Center l'integrazione con i database aziendali mentre per le banche B4, B5 e B7 non è disponibile la gestione automatica di chiamate telefoniche in uscita (v. tab. 37a e 37b).

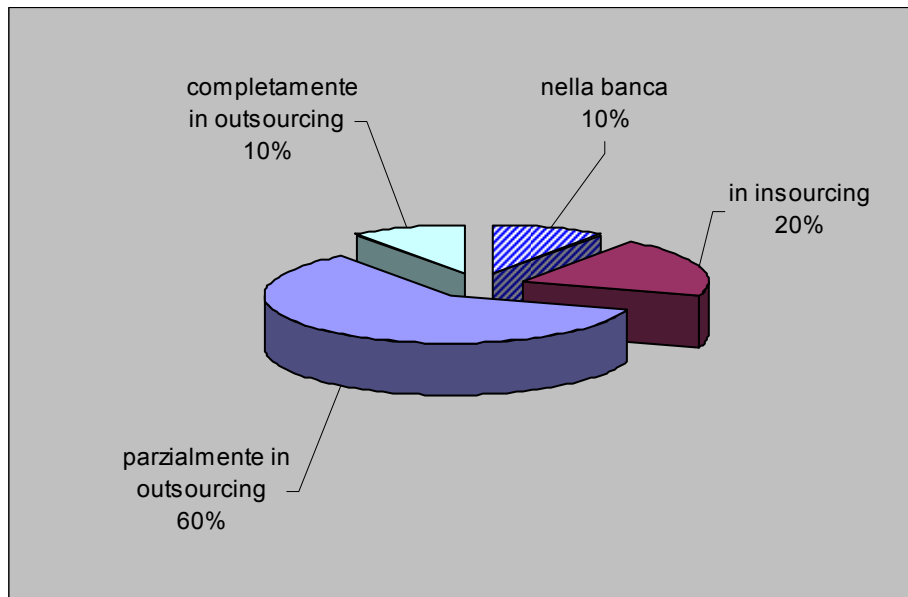
L'ammodernamento delle infrastrutture tecnologiche dedicate al Call Center è previsto entro il 2008 nelle banche B1, B3, B5, B8, B9 e non nelle altre (v. tab. 38 e graf. 35).

Tutte le banche ad eccezione di B4 offrono od offriranno tramite Call Center i servizi di Phone Banking e di Help Desk alla clientela, le banche B1, B2, B3, B6, B8, B9, B10 il servizio di Help-desk all'utenza interna, le banche B1, B3, B5, B6, B8, B10 il Customer-Desk per consulenza finanziaria; le banche B1, B5, B6, B9, B10 offrono od offriranno tramite Call Center il servizio di Telemarketing, mentre le banche B6 e B7 offrono ulteriori servizi quali l'Home Banking ed il Corporate Banking in Outsourcing (v. tab. 39, graf. 36 e tab. 39a).

Tab. 36: Gestione del Call Center

| Gestione Call Center |               |                             |                              |
|----------------------|---------------|-----------------------------|------------------------------|
| %                    |               |                             |                              |
| nella banca          | in Insourcing | parzialmente in Outsourcing | completamente in Outsourcing |
| 10,0                 | 20,0          | 60,0                        | 10,0                         |

Graf. 34: Gestione del Call Center



Tab. 36a: Gestione del Call Center

| Gestione Call Center |               |                             |                              |
|----------------------|---------------|-----------------------------|------------------------------|
| %                    |               |                             |                              |
| nella banca          | in Insourcing | parzialmente in Outsourcing | completamente in Outsourcing |
| 2                    | 4, 7          | 1, 3, 5, 6, 8, 10           | 9                            |

Tab. 37: Funzionalità disponibili tramite il Call Center

| Funzionalità disponibili tramite il Call Center   | %    |       |      |          |
|---|------|-------|------|----------|
|   | NR   | SI    | NO   | Prevista |
| Erogazione automatica di servizi di informazione a selezione multipla tramite tastiera (IVR-Interactive Voice Response) | -    | 100,0 | -    | -        |
| Distribuzione automatica delle chiamate in arrivo (ACD)   | -    | 100,0 | -    | -        |
| Presenza di operatori   | -    | 100,0 | -    | -        |
| Integrazione con i database aziendali   | 10,0 | 70,0  | 20,0 | -        |
| Strumenti di ausilio agli operatori per la gestione delle transazioni richieste (Logic-Flow)                            | -    | 100,0 | -    | -        |
| Gestione automatica di chiamate telefoniche in uscita (Outbound)  | -    | 70,0  | 30,0 | -        |
| Altro   | -    | 20,0  | 70,0 | 10,0     |

Tab. 37a: Funzionalità disponibili tramite il Call Center

| Funzionalità disponibili tramite il Call Center   | Banche |                               |                     |          |
|---|--------|-------------------------------|---------------------|----------|
|   | NR     | SI                            | NO                  | Prevista |
| Erogazione automatica di servizi di informazione a selezione multipla tramite tastiera (IVR-Interactive Voice Response) | -      | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | -                   | -        |
| Distribuzione automatica delle chiamate in arrivo (ACD)   | -      | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | -                   | -        |
| Presenza di operatori   | -      | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | -                   | -        |
| Integrazione con i database aziendali   | 7      | 1, 2, 5, 6, 8, 9, 10          | 3, 4                | -        |
| Strumenti di ausilio agli operatori per la gestione delle transazioni richieste (logic-flow)                            | -      | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | -                   | -        |
| Gestione automatica di chiamate telefoniche in uscita (outbound)  | -      | 1, 2, 3, 6, 8, 9, 10          | 4, 5, 7             |          |
| Altro   | -      | 9, 10                         | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 | 8        |

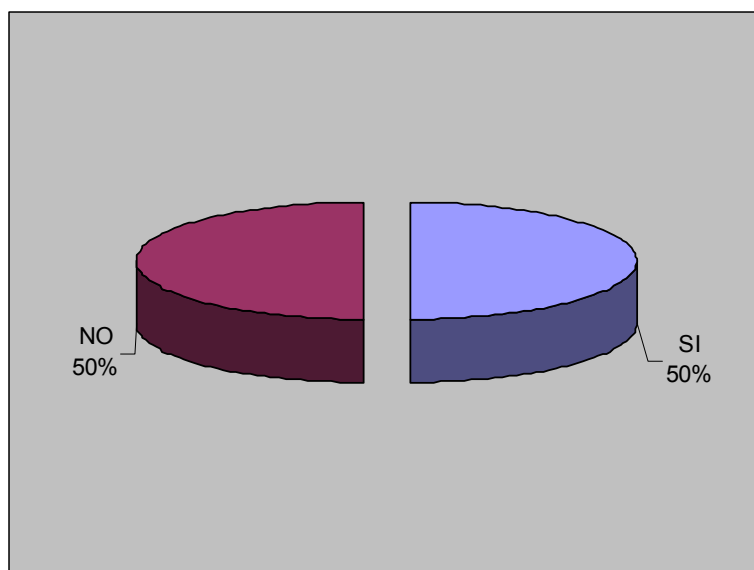
Tab. 37b: Funzionalità "altre" disponibili tramite il Call Center

| Funzionalità disponibili tramite il Call Center |  |
|---|--|
| B8  | Potenziare la multicanalità di contatto con gestore delle e-mail in grado di capire le priorità, ticketing per gestire i turni degli operatori |
| B9  | Inbound  |
| B10   | Contact Center con funzioni dispositive  |

Tab. 38: Ammodernamento delle infrastrutture tecnologiche dedicate al Call Center

|                  | %    | Banche         |
|------------------|------|----------------|
| SI entro il 2008 | 50,0 | 1, 3, 5, 8, 9  |
| NO               | 50,0 | 2, 4, 6, 7, 10 |

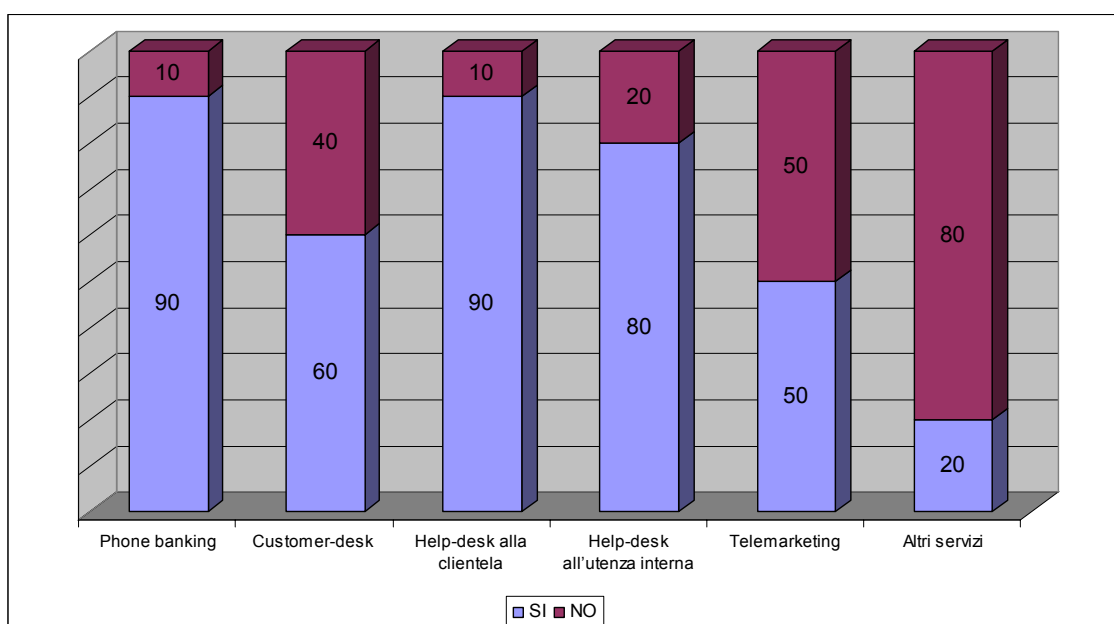
Graf. 35: Ammodernamento delle infrastrutture tecnologiche dedicate al Call Center



Tab. 39: Servizi che sono o saranno offerti tramite Call Center

|  | %    |      | Banche                     |                         |
|--|------|------|----------------------------|-------------------------|
|  | SI   | NO   | SI                         | NO                      |
| Phone banking                            | 90,0 | 10,0 | 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | 4                       |
| Customer-desk per consulenza finanziaria | 60,0 | 40,0 | 1, 3, 5, 6, 8, 10          | 2, 4, 7, 9              |
| Help-desk alla clientela                 | 90,0 | 10,0 | 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | 4                       |
| Help-desk all'utenza interna             | 80,0 | 20,0 | 1, 2, 3, 6, 8, 9, 10       | 5, 7                    |
| Telemarketing                            | 50,0 | 50,0 | 1, 5, 6, 9, 10             | 2, 3, 4, 7, 8           |
| Altro                                    | 20,0 | 80,0 | 6, 7                       | 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10 |

Graf. 36: Servizi che sono o saranno offerti tramite Call Center



Tab. 39a: Servizi che sono o saranno offerti tramite Call Center

| Servizi "altri" offerti tramite Call Center |                                  |
|---|----------------------------------|
| B6  | Home Banking                     |
| B7  | Corporate Banking in outsourcing |

## SEZIONE E

### GESTIONE DEI RISCHI

In tutte le banche esiste o è stata istituita, in anni diversi, una funzione Risk Management le cui mansioni sono state assegnate ad una struttura organizzativa appositamente creata nel 90% dei casi; la banca B7 non risponde a questo quesito (v. tab. 41, graf. 37 e tab. 41a).

Il 90% delle banche è in possesso di soluzioni informatiche per supportare l'adeguamento a Basilea2 mentre la banca B7 ha previsto di dotarsi di tale soluzione (v. tab.42, graf. 38 e tab. 42a).

Il 90% delle banche dichiara che le funzionalità supportate dalle soluzioni informatiche riguardano l'analisi di conformità della banca rispetto alla normativa e gli strumenti per la gestione del rischio operativo; per l'80% delle banche le soluzioni informatiche si riferiscono agli strumenti per la gestione del rischio di credito; la banca B8 non ha soluzioni riguardanti gli strumenti per la gestione del rischio di credito mentre la B7 prevede di attuare tali soluzioni nel 2008 (v. tab. 43a).

Le banche B4, B8 e B10 dichiarano che la loro soluzione è funzionale a supportare anche i rischi di mercato mentre la soluzione della banca B5 riguarda il rischio finanziario (v. tab. 43b).

Inoltre per quanto riguarda il risk management la banca B2 comunica che “la funzionalità per la gestione del rischio di credito in realtà prevede solo il reporting, perché la funzione è gestita sia dall'area crediti che dal Credit Risk Management”.

Per la banca B4 “la struttura organizzativa, appositamente creata, cui è stata assegnata la funzione di Risk Management si articola in due ulteriori divisioni, una specializzata nella gestione del rischio di mercato e l'altra in quella del rischio operativo.

La soluzione informatica adoperata per supportare l'adeguamento a Basilea2 è condivisa a livello di gruppo.

La divisione IT dell'Istituto ha però sviluppato uno strumento ulteriore per la gestione del rischio di credito”.

Nella banca B5 “la funzione di Risk Management trova riferimento nella corrispondente funzione di gruppo che periodicamente si riunisce; l'istituto dispone tuttavia di una soluzione propria per supportare l'adeguamento a Basilea2”

Nella banca B10 esiste una struttura di Risk Management ormai consolidata, anche se l'intervistato non ne ricordava l'anno di introduzione.

Gli investimenti futuri saranno orientati unicamente per le banche B1, B8 e B10 agli strumenti per la gestione del rischio di credito, la banca B3 non risponde e la banca B7 effettuerà investimenti nel 2008; la banca B10 farà futuri investimenti relativamente al rischio di mercato; a questo proposito l'intervistato comunica che considera “essere inevitabile l'adeguamento anche informatico alle normative proposte nella domanda

nella quale veniva chiesto per quali normative si effettuavano investimenti” (v. tab. 44a e 44b).

Alla richiesta di specificare le soluzioni utilizzate, la banca B2 afferma che la soluzione risiede su cliente dedicato mentre le banche B3, B4, B5, B6, B9 e B10 comunicano che la soluzione è centralizzata ed integrata con il sistema di gestione; le banche B1 e B8 non rispondono a questo quesito mentre la banca B7 prevede di attuare soluzioni informatiche nel 2008 (v. tab. 45a).

In particolare, per quanto riguarda la dotazione di soluzioni informatiche impiegate per supportare l’adeguamento a Basilea2, l’intervistato della banca B2 ha commentato che quelle di cui dispongono sono troppe e costose.

Ulteriori investimenti saranno comunque effettuati per l’acquisizione di strumenti a supporto della gestione del rischio di credito.

A proposito dell’adeguamento per normativa antiriciclaggio ed antiterrorismo ha lasciato intendere che si sono organizzati anche in modo più completo rispetto a quanto previsto dalla normativa.

Per la banca B8 “si tratta di un’area in cui hanno già investito molto ed a più riprese, centralizzata a livello di gruppo, ai fini del conseguimento della Certificazione da parte della Banca d’Italia.

La totalità delle banche ha effettuato interventi sul fronte ICT per adeguarsi alle normative “Antiriciclaggio”, “Trasparenza” e “Privacy”; il 90% delle banche, ad eccezione della banca B4 che lo farà nel 2008, si è adeguato alla normativa MiFID; tutte le banche si sono adeguate alla “Legge sul risparmio” ad eccezione della banca B4 che non risponde su questo punto; tutte le banche si sono adeguate alla normativa SEPA ad eccezione delle banche B4 e B9 che provvederanno nel 2008; all’Antiterrorismo si sono adeguate tutte le banche ad eccezione delle banche B2 e B4 mentre B9 lo farà nel 2008; alla “Legge sulla responsabilità d’impresa” si sono adeguate tutte le banche ad eccezione della banca B2, le banche B1, B4 e B8 non rispondono.

Sono stati fatti investimenti in ICT di adeguamento alla normativa SOX solamente dalle banche B2, B5 e B9, la banca B3 lo farà nel 2008, le banche B1 e B7 non prevedono di farlo e le banche B4, B6, B8 e B10 non rispondono.

Infine le banche B1 e B5 comunicano di avere investito in ICT per adeguarsi rispettivamente ad “altre normative internazionali” ed alla “Normativa per gli intermediari assicurativi”; le banche B2, B3 e B6 faranno nel 2008 investimenti in ICT per adeguarsi ad altre normative (v. tab. 46a e 46b).

Per tutte le banche esiste un “Business Continuity Plan” formalizzato (v. tab. 47).

Tab. 40: Funzione *risk management*?

|  |       |
|--|-------|
|  | SI    |
| Esiste/è stata istituita una funzione <i>risk management</i> | 100,0 |

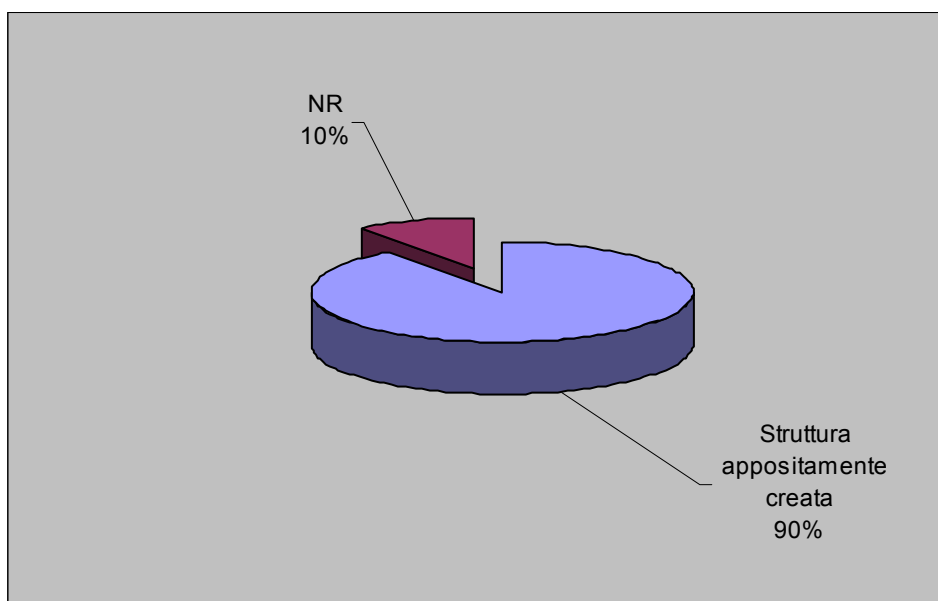
Tab. 40a: Anno di istituzione della funzione *risk management*

|     |      |
|-----|------|
| B1  | 2000 |
| B2  | 2004 |
| B3  | 1996 |
| B4  | 2001 |
| B5  | 2000 |
| B6  | 2002 |
| B7  | NR   |
| B8  | 2004 |
| B9  | 2004 |
| B10 | NR   |

Tab. 41: Mansioni della funzione *di risk management* sono state o saranno assegnate

|      | <b>Funzione <i>di risk management</i> assegnata</b>    |
|------|--|
| NR   | SI ad una struttura organizzativa appositamente creata |
| 10,0 | 90,0   |

Graf. 37: Mansioni della funzione *di risk management*



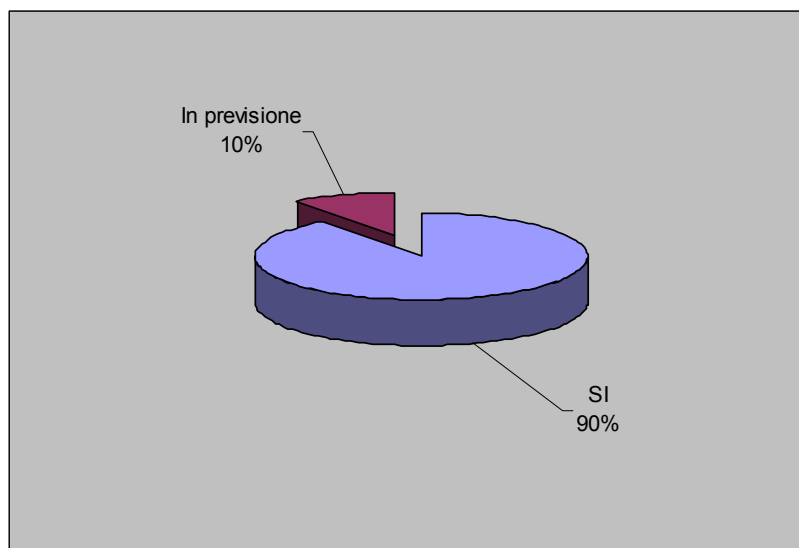
Tab. 41a: Mansioni della funzione *di risk management* sono state o saranno assegnate

|    | <b>Funzione <i>di risk management</i> assegnata</b> |
|----|---|
| B7 | NR  |

Tab. 42: Soluzioni informatiche per supportare l'adeguamento a Basilea2

| <b>Soluzioni informatiche per supportare l'adeguamento a Basilea2</b> |      |                             |
|---|------|-----------------------------|
| %   |      |                             |
| Valide  | SI   | In previsione entro il 2008 |
| 100,0   | 90,0 | 10,0                        |

Graf. 38: Soluzioni informatiche per supportare l'adeguamento a Basilea2



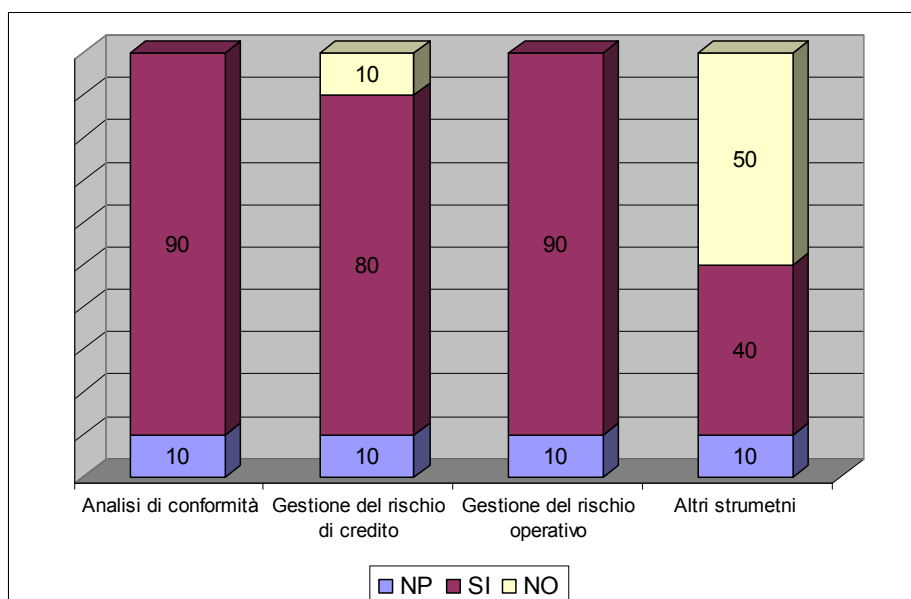
Tab. 42a: Soluzioni informatiche per supportare l'adeguamento a Basilea2

| Soluzioni informatiche per supportare l'adeguamento a Basilea2 |                             |
|--|-----------------------------|
| B7   | In previsione entro il 2008 |

Tab. 43: Funzionalità supportate dalle soluzioni

| Funzionalità attuali                                      | %    |      |      |
|---|------|------|------|
|   | NP   | SI   | NO   |
| Analisi di conformità della banca rispetto alla normativa | 10,0 | 90,0 | -    |
| Strumenti per la gestione del rischio di credito          | 10,0 | 80,0 | 10,0 |
| Strumenti per la gestione del rischio operativo           | 10,0 | 90,0 | -    |
| Altro   | 10,0 | 40,0 | 50,0 |

Graf. 39: Funzionalità supportate dalle soluzioni





Tab. 43a: Funzionalità supportate dalle soluzioni

| Funzionalità attuali                                      | Banche |                            |               |
|---|--------|----------------------------|---------------|
|   | NP     | SI                         | NO            |
| Analisi di conformità della banca rispetto alla normativa | 7      | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10 | -             |
| Strumenti per la gestione del rischio di credito          | 7      | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10    | 8             |
| Strumenti per la gestione del rischio operativo           | 7      | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10 | -             |
| Altro   | 7      | 4, 5, 8, 10                | 1, 2, 3, 6, 9 |

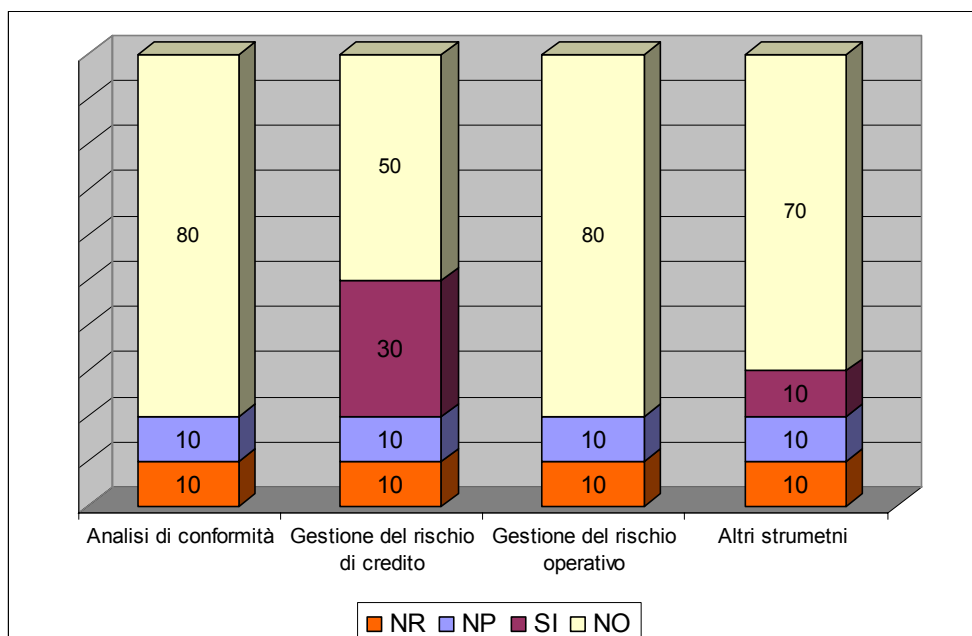
Tab. 43b: Funzionalità "altre" supportate dalle soluzioni

|     | Funzionalità attuali |
|-----|----------------------|
| B4  | Rischio di mercato   |
| B5  | Rischio finanziario  |
| B8  | Rischio di mercato   |
| B10 | Rischio di mercato   |

Tab. 44: Funzionalità ed investimenti futuri

| Funzionalità Investimenti futuri                        | %    |      |      |      |
|---|------|------|------|------|
|   | NR   | NP   | SI   | NO   |
| Anali di conformità della banca rispetto alla normativa | 10,0 | 10,0 | -    | 80,0 |
| Strumenti per la gestione del rischio di credito        | 10,0 | 10,0 | 30,0 | 50,0 |
| Strumenti per la gestione del rischio operativo         | 10,0 | 10,0 | -    | 80,0 |
| Altro   | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 70,0 |

Graf. 40: Funzionalità ed investimenti futuri



Tab. 44a: Funzionalità ed investimenti futuri

| Funzionalità Investimenti futuri                        | Banche |    |          |                         |
|---|--------|----|----------|-------------------------|
|   | NR     | NP | SI       | NO                      |
| Anali di conformità della banca rispetto alla normativa | 3      | 7  | -        | 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10 |
| Strumenti per la gestione del rischio di credito        | 3      | 7  | 1, 8, 10 | 2, 4, 5, 6, 9           |
| Strumenti per la gestione del rischio operativo         | 3      | 7  | -        | 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10 |
| Altro   | 3      | 7  | 10       | 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9     |

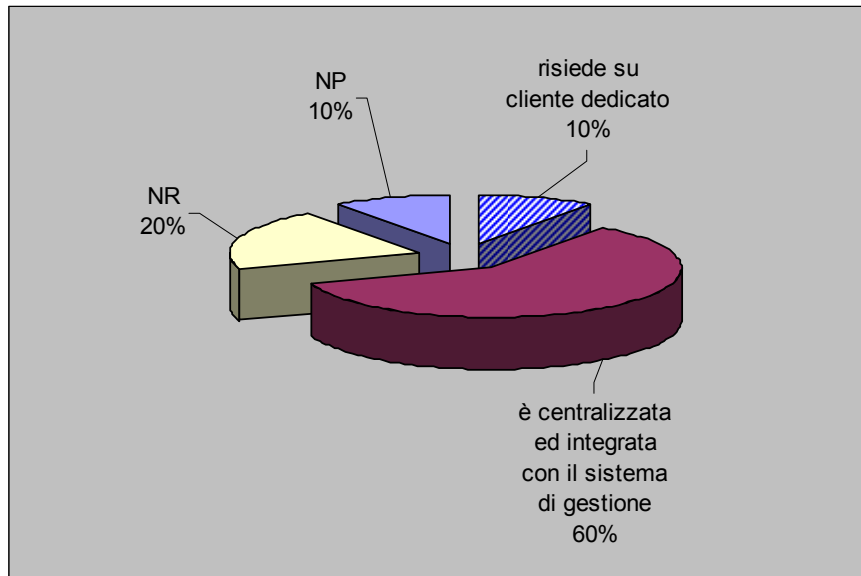
Tab. 44b: Funzionalità ed investimenti futuri

| Funzionalità Investimenti futuri |                    |
|----------------------------------|--------------------|
| B                                | Rischio di mercato |

Tab. 45: La soluzione utilizzata risiede su cliente dedicato o è centralizzata ed integrata con il sistema di gestione

|                      | %    |      |                             |   |
|----------------------|------|------|-----------------------------|---|
|                      | NR   | NP   | Risiede su cliente dedicato | Centralizzata ed integrata con il sistema di gestione |
| Soluzione utilizzata | 20,0 | 10,0 | 10,0                        | 60,0  |

Graf. 41: Soluzione utilizzata



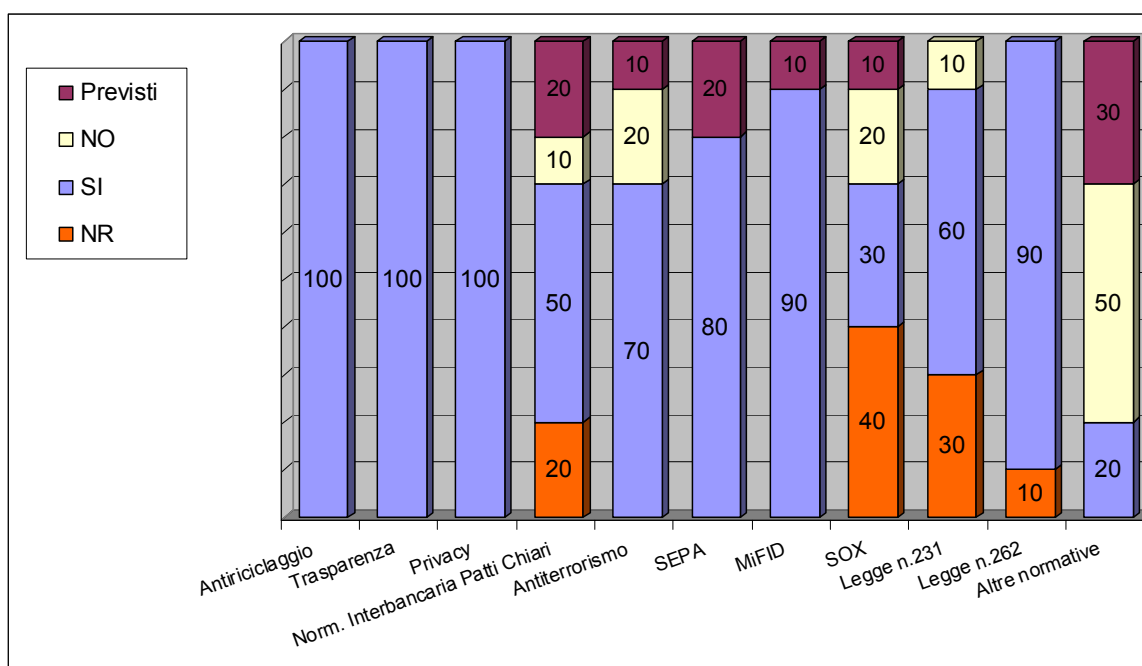
Tab. 45a: La soluzione utilizzata risiede su cliente dedicato o è centralizzata ed integrata con il sistema di gestione

|                      | Banche |    |                             |   |
|----------------------|--------|----|-----------------------------|---|
|                      | NR     | NP | Risiede su cliente dedicato | Centralizzata ed integrata con il sistema di gestione |
| Soluzione utilizzata | 1, 8   | 7  | 2                           | 3, 4, 5, 6, 9, 10                                     |

Tab. 46: Interventi sul fronte ICT di adeguamento alle normative

| Interventi sul fronte ICT                                  | %    |       |      |          |
|--|------|-------|------|----------|
|  | NR   | SI    | NO   | Previsti |
| Antiriciclaggio  | -    | 100,0 | -    | -        |
| Trasparenza  | -    | 100,0 | -    | -        |
| Privacy  | -    | 100,0 | -    | -        |
| Normativa Interbancaria - Patti Chiari                     | 20,0 | 50,0  | 10,0 | 20,0     |
| Antiterrorismo   | -    | 70,0  | 20,0 | 10,0     |
| SEPA ( <i>Single Euro Payments Area</i> )                  | -    | 80,0  | -    | 20,0     |
| MiFID ( <i>Market in Financial Instruments Directive</i> ) | -    | 90,0  | -    | 10,0     |
| SOX ( <i>Sarbanes-Oxley</i> )                              | 40,0 | 30,0  | 20,0 | 10,0     |
| Legge sulla responsabilità d'impresa (L. 231)              | 30,0 | 60,0  | 10,0 | -        |
| Legge sul risparmio (legge n. 262)                         | 10,0 | 90,0  | -    | -        |
| Altro  | -    | 20,0  | 50,0 | 30,0     |

Graf. 42: Interventi sul fronte ICT di adeguamento alle normative



Tab. 46a: Interventi sul fronte ICT di adeguamento alle normative

| Interventi sul fronte ICT                                  | Banche      |                               |                |          |
|--|-------------|-------------------------------|----------------|----------|
|  | NR          | SI                            | NO             | Previsti |
| Antiriciclaggio  | -           | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | -              | -        |
| Trasparenza  | -           | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | -              | -        |
| Privacy  | -           | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | -              | -        |
| Normativa Interbancaria - Patti Chiari                     | 8, 10       | 1, 2, 3, 6, 9                 | 5              | 4, 7     |
| Antiterrorismo   | -           | 1, 3, 5, 6, 7, 8, 10          | 2, 4           | 9        |
| SEPA ( <i>Single Euro Payments Area</i> )                  | -           | 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 10       | -              | 4, 9     |
| MiFID ( <i>Market in Financial Instruments Directive</i> ) | -           | 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10    | -              | 4        |
| SOX ( <i>Sarbanes-Oxley</i> )                              | 4, 6, 8, 10 | 2, 5, 9                       | 1, 7           | 3        |
| Legge sulla responsabilità d'impresa (l. 231)              | 1, 4, 8     | 3, 5, 6, 7, 9, 10             | 2              | -        |
| Legge sul risparmio (legge n. 262)                         | 4           | 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10    | -              | -        |
| Altro  | -           | 1, 5                          | 4, 7, 8, 9, 10 | 2, 3, 6  |

Tab. 46b: Interventi sul fronte ICT di adeguamento alle normative

| Interventi "altri" sul fronte ICT |   |
|-----------------------------------|---|
| B1                                | Altra normativa internazionale              |
| B5                                | Normativa per gli intermediari assicurativi |

Tab. 47: Piano "Business Continuity Plan" formalizzato

|                                       | %     |    |               |
|---------------------------------------|-------|----|---------------|
|                                       | SI    | NO | Previsti 2008 |
| Business Continuità Plan formalizzato | 100,0 | -  | -             |

**SEZIONE F**  
**FORMAZIONE A DISTANZA**

Sistemi di formazione a distanza (e-learning) per l'addestramento del personale sono adottati da tutte le banche ad eccezione di B3 e B4.

Questi due ultimi istituti dichiarano rispettivamente che “non si effettua formazione a distanza nonostante siano già state installate stazioni multimediali e sia stata di recente effettuato un upgrade per permettere l'innalzamento della banda; si preferisce la formazione in aula e in questo momento è attività considerata come secondaria” e che “in passato l'Istituto aveva effettuato qualche esperimento per erogare corsi di formazione in modalità on-line, ma senza successo; allo stato attuale si prediligono modalità canoniche di erogazione” (v. tab. 48a).

I corsi di apprendimento a distanza sono adottati da quasi tutte le banche ad eccezione della banca B9 che adotta il sistema dell'Aula virtuale; la banca B10 puntualizza che “la modalità di formazione a distanza sta quasi diventando sostitutiva e non più semplicemente complementare rispetto alle modalità di erogazione più tradizionali” ed utilizza un sistema di formazione a distanza composto da Newsgroup/chat/forum di discussione; le banche B3 e B4 non adottano sistemi di formazione a distanza (e-learning) per l'addestramento del personale (v. tab. 49a).

In particolare la banca B1 dichiara che “l'Istituto organizza corsi di formazione a distanza, che allo stato attuale sono erogati tramite la Intranet; è previsto per il futuro l'utilizzo anche della videoconferenza”, mentre B5 e B8 utilizzeranno la Rete Intranet.

Per la banca B2 “l'e-learning è molto poco usato perché l'impostazione aziendale è più tradizionale”; uno dei pochi corsi che sono stati organizzati è stato quello di Abi Lab sull'antiriciclaggio (v. tab. 49b).

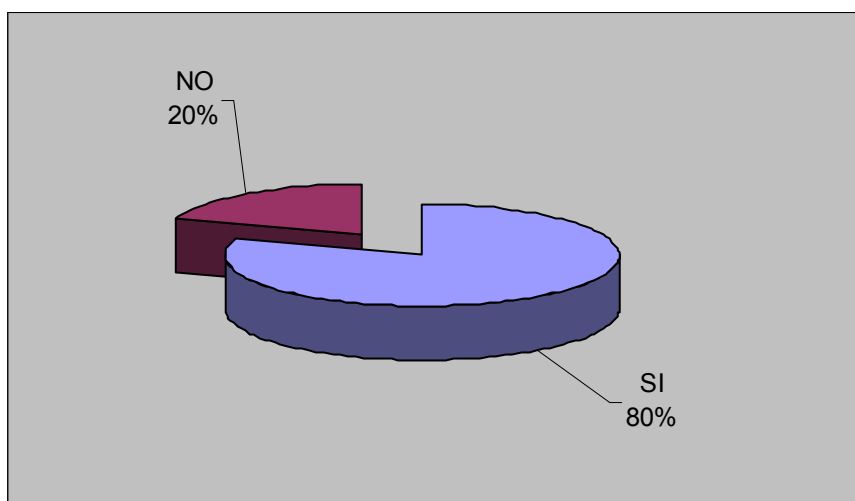
Tab. 48: Sistemi di formazione a distanza (e-learning) per l'addestramento del personale

|                             | %    |      |
|-----------------------------|------|------|
|                             | SI   | NO   |
| E-learning per il personale | 80,0 | 20,0 |

Tab. 48a: Sistemi di formazione a distanza (e-learning) per l'addestramento del personale

|                             | Banche                  |      |
|-----------------------------|-------------------------|------|
|                             | SI                      | NO   |
| E-learning per il personale | 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | 3, 4 |

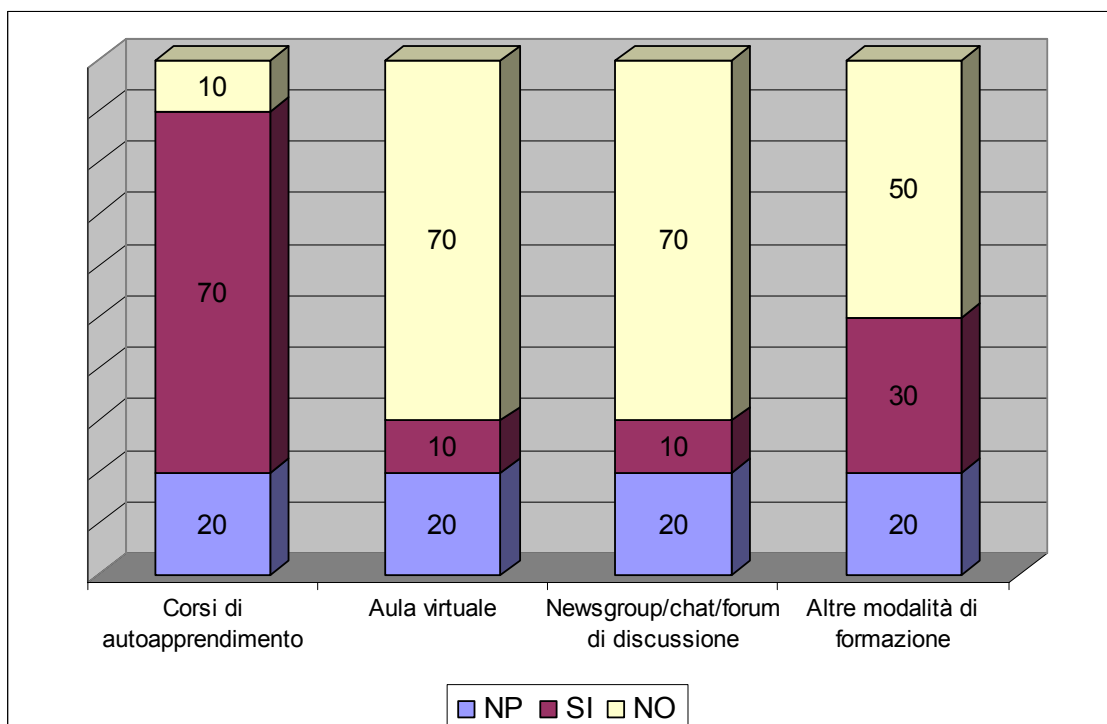
Graf. 43: Sistemi di formazione e-learning per l'addestramento del personale



Tab. 49: Modalità attraverso le quali si effettua o si effettuerà formazione a distanza

|                                     | NP   | SI   | NO   |
|-------------------------------------|------|------|------|
|                                     | %    |      |      |
| Corsi di autoapprendimento          | 20,0 | 70,0 | 10,0 |
| Aula virtuale                       | 20,0 | 10,0 | 70,0 |
| Newsgroup/chat/forum di discussione | 20,0 | 10,0 | 70,0 |
| Altro                               | 20,0 | 30,0 | 50,0 |

Graf. 44: Modalità attraverso le quali si effettua o si effettuerà formazione a distanza



Tab. 49a: Modalità attraverso le quali si effettua o si effettuerà formazione a distanza

|                                     | NP            | SI                   | NO                   |
|-------------------------------------|---------------|----------------------|----------------------|
|                                     | <b>Banche</b> |                      |                      |
| Corsi di autoapprendimento          | 3, 4          | 1, 2, 5, 6, 7, 8, 10 | 9                    |
| Aula virtuale                       | 3, 4          | 9                    | 1, 2, 5, 6, 7, 8, 10 |
| Newsgroup/chat/forum di discussione | 3, 4          | 10                   | 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9  |
| Altro                               | 3, 4          | 1, 5, 8              | 2, 6, 7, 9, 10       |

Tab. 49b: Modalità attraverso le quali si effettua o si effettuerà formazione a distanza

|    |                                   |
|----|-----------------------------------|
| B1 | In futuro tramite videoconferenza |
| B5 | Utilizzo della Rete Intranet      |
| B8 | Utilizzo della Rete Intranet      |

**SEZIONE G**  
**LINEE FUTURE DI INVESTIMENTO IN PRODOTTI E SERVIZI ICT**

Per quanto riguarda i principali fronti su cui si opererà in futuro per ottimizzare i costi ICT le banche B2, B8 e B9 indicano le Iniziative Outsourcing mentre la banca B1 ipotizza un "allineamento più stretto tra ICT e Business", la B3 un "Adeguamento agli standard di gruppo", la B4 indica le "Sinergie con il gruppo", la B5 pensa di risparmiare unicamente "sul fronte hardware", la B6 " Utilizzando l'Open Source però non condiviso dalle altre Banche del gruppo", la B7 effettuando una "Gestione Infragrupo" ed infine la B10 attraverso un "maggiore utilizzo della tecnologia Open Source"; l'intervistato ha precisato che "la re-ingegnerizzazione dei processi aziendali interesserà anche la struttura del Consorzio Operativo" (v. tab. 50b).

I fronti sui quali le banche opereranno successivamente sono, in due casi, le banche B2 e B9 la "razionalizzazione dei consumi" mentre la banca B3 opererà in direzione di "revisioni dei processi e riorganizzazioni interne".

Inoltre la banca B2 comunica che "per iniziative di outsourcing in questo caso si intende che la società di servizi dell'Istituto ha in progetto di entrare nel mercato e offrire servizi ICT anche a soggetti esterni al gruppo".

Quattro banche forniscono altre indicazioni, la banca B1 intende ottimizzare i costi ICT "utilizzando la tecnologia Open Source", la B6 pensa di ottenere obiettivi di ottimizzazione dei costi ICT mettendo in competizione tra loro i Competitors, la banca B7 vuole "ottimizzare il Sistema Informativo a Cloni" ed infine la banca B8 "attraverso il proseguimento della flessibilità anche tramite una più opportuna scelta delle infrastrutture e delle architetture" (v. tab. 51b).

Le banche B4, B5 e B10 non forniscono indicazioni su questa tematica (v. tab. 51a).

Le principali finalità cui saranno orientati in futuro gli investimenti in ICT sono per il 30% delle banche, la B4, la B8 e la B9, la "Re-ingegnerizzazione dei processi aziendali", la banca B3 "offerta di nuovi servizi alla clientela", la banca B6 operare una "ristrutturazione interna a seguito di processi di acquisizione/concentrazione", la banca B2 "rafforzare i processi di controllo interno".

La banca B7 non offre indicazioni mentre tre banche, la B3, la B5 e la B10 considerano principali finalità cui orientare nel futuro gli investimenti in ICT rispettivamente essere il "supporto al Business", perseguire "l'efficienza del sistema con ottimizzazione di tutte le procedure" ed essere "orientati al supporto commerciale delle aree di Business" (v. tab. 52a e 52b).

Le principali finalità successive cui saranno orientati in futuro gli investimenti in ICT sono rispettivamente per la banca B3 essere di "supporto alla comunicazione", per la banca B2 operare una "diversificazione della rete distributiva", per le banche B1 e



B10 la "Re-ingegnerizzazione dei processi aziendali", per la banca B6 "rafforzare i processi di controllo interno".

Inoltre la banca B1 specifica che "che gli investimenti in ICT dovranno principalmente supportare l'offerta di nuovi servizi alla clientela, nonché una re-ingegnerizzazione dei processi nell'ottica di una maggiore integrazione tra gli stessi".

La tematica dell'ottimizzazione viene affrontata in modo dettagliato da alcune banche.

In particolare l'intervistato della banca B4 "è già intervenuto nel 2003 per ottimizzare i costi ICT, riuscendo a conseguire una significativa contrazione degli stessi. È fermamente convinto che l'unica strategia perseguibile allo stato attuale per ridurre ulteriormente i costi IT consista nel favorire sinergie a livello di gruppo, eventualmente tramite l'accentramento di altre funzioni, oltre a quella di Risk Management; si sta pertanto muovendo in tale direzione".

Allo stato attuale l'intervistato della banca B5 "reputa l'ottimizzazione dei costi ICT una scommessa azzardata: è possibile conseguire risparmi sul fronte hardware, che offre maggiori prestazioni a costi contenuti (ad esempio in termini di capacità di memoria), ma la fase evolutiva in cui si trova la banca impone l'acquisizione di soluzioni che presentano costi crescenti.

I prossimi investimenti in ICT saranno orientati al conseguimento di una maggiore efficienza del sistema, con un'ottimizzazione di tutte le procedure anche al fine di ridurre i tempi di risposta e di sviluppo dei prodotti.

Per la banca B6 "l'altro fronte indicato per la riduzione dei costi IT, che consiste nel creare competizione tra i fornitori, è già posto in atto dall'Istituto come modalità di selezione degli stessi.

Per ogni prodotto IT di cui si necessita si individuano tre differenti soluzioni che appaiano tutte altrettanto valide e robuste, diviene quindi discriminante il fattore prezzo: per spuntare quello più basso, si mettono in competizione i tre fornitori".

Per ottimizzare i costi ICT nella Banca B8 si continuerà a far leva sull'*outsourcing* al fine di fruire di economie di scala. Si tenterà, inoltre, di rendere maggiormente flessibili le infrastrutture ed architetture in modo che siano predisposte per più utilizzi.

Più in generale, si perseguirà un allineamento al business il più attento possibile, investendo dove i ritorni potrebbero essere più consistenti; la re-ingegnerizzazione dei processi aziendali consentirà di offrire nuovi servizi alla clientela".

Mentre le banche B4 e B7 non rispondono a questo quesito le banche B5, B8 e B9 danno altre indicazioni e precisamente "offrire maggiore semplicità nell'utilizzo", "operare un miglioramento al Business generalizzato", essere di "supporto al Business" (v. tab. 53a e 53b).

Tab. 50: Principali fronti su cui si opererà in futuro per ottimizzare i costi ICT

| %                      |       |
|------------------------|-------|
| Iniziative Outsourcing | Altro |
| 30,0                   | 70,0  |

Tab. 50a: Principali fronti su cui si opererà in futuro per ottimizzare i costi ICT

| %                      |                      |
|------------------------|----------------------|
| Iniziative Outsourcing | Altro                |
| 2, 8, 9                | 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10 |

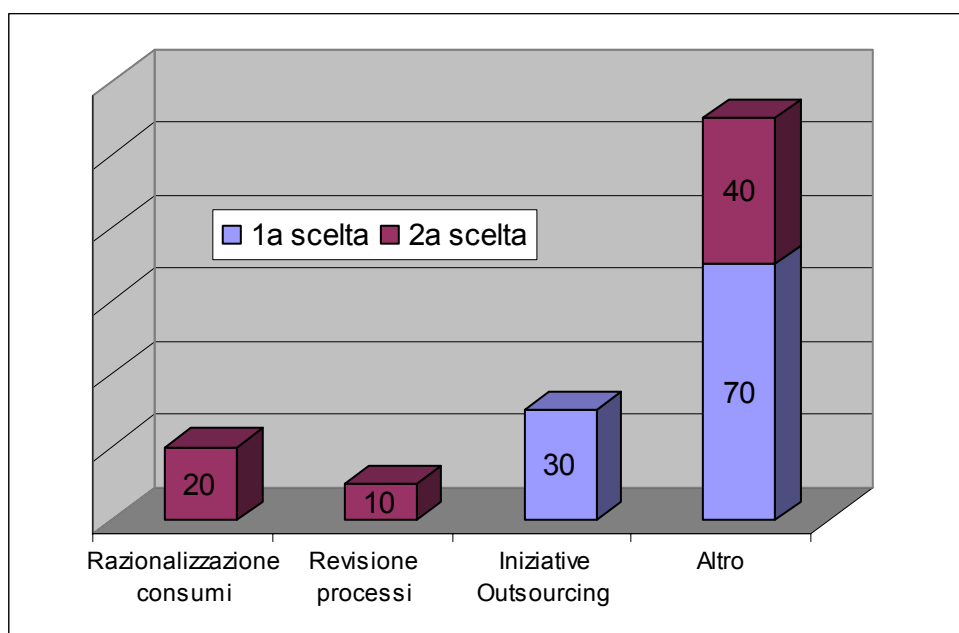
Tab. 50b: Principali fronti su cui si opererà in futuro per ottimizzare i costi ICT

| Banche | Fronti successivi  |
|--------|--|
| 1      | Allineamento più stretto tra ICT e Business                                |
| 3      | Adeguamento agli standard di gruppo  |
| 4      | Sinergie con il gruppo   |
| 5      | Al momento il risparmio sembra possibile solo sul fronte hardware          |
| 6      | Utilizzo dell'Open Source però non condiviso dalle altre Banche del gruppo |
| 7      | Gestione Infragruppo   |
| 10     | Maggiore utilizzo della tecnologia Open Source                             |

Tab. 51: Fronti successivi su cui si opererà in futuro per ottimizzare i costi ICT

| %    |                           |                    |       |
|------|---------------------------|--------------------|-------|
| NR   | Razionalizzazione consumi | Revisione processi | Altro |
| 30,0 | 20,0                      | 10,0               | 40,0  |

Graf. 45: Fronti su cui si opererà in futuro per ottimizzare i costi ICT



Tab. 51a: Fronti successivi su cui si opererà in futuro per ottimizzare i costi ICT

| %        |                           |                    |            |
|----------|---------------------------|--------------------|------------|
| NR       | Razionalizzazione consumi | Revisione processi | Altro      |
| 4, 5, 10 | 2, 9                      | 3                  | 1, 6, 7, 8 |

Tab. 51b: Fronti successivi "altri" su cui si opererà in futuro per ottimizzare i costi ICT

|    |  |
|----|--|
| B1 | Utilizzo della tecnologia Open Source  |
| B6 | Mettere in competizione tra loro i Competitors   |
| B7 | Ottimizzazione del Sistema Informativo a Cloni   |
| B8 | Proseguimento della flessibilità anche tramite una più opportuna scelta delle infrastrutture ed architetture |

Tab. 52: Principali finalità cui saranno orientati in futuro gli investimenti in ICT

| %    |                              |                                   |                          |                            |       |
|------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------------------------|-------|
| NR   | Nuovi servizi alla clientela | Re-ingegnerizzazione dei processi | Ristrutturazione interna | Maggiore controllo interno | Altro |
| 10,0 | 10,0                         | 30,0                              | 10,0                     | 10,0                       | 30,0  |

Tab. 52a: Principali finalità cui saranno orientati in futuro gli investimenti in ICT

| Banche |                              |                                   |                          |                            |          |
|--------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------------------------|----------|
| NR     | Nuovi servizi alla clientela | Re-ingegnerizzazione dei processi | Ristrutturazione interna | Maggiore controllo interno | Altro    |
| 7      | 3                            | 4, 8, 9                           | 6                        | 2                          | 3, 5, 10 |

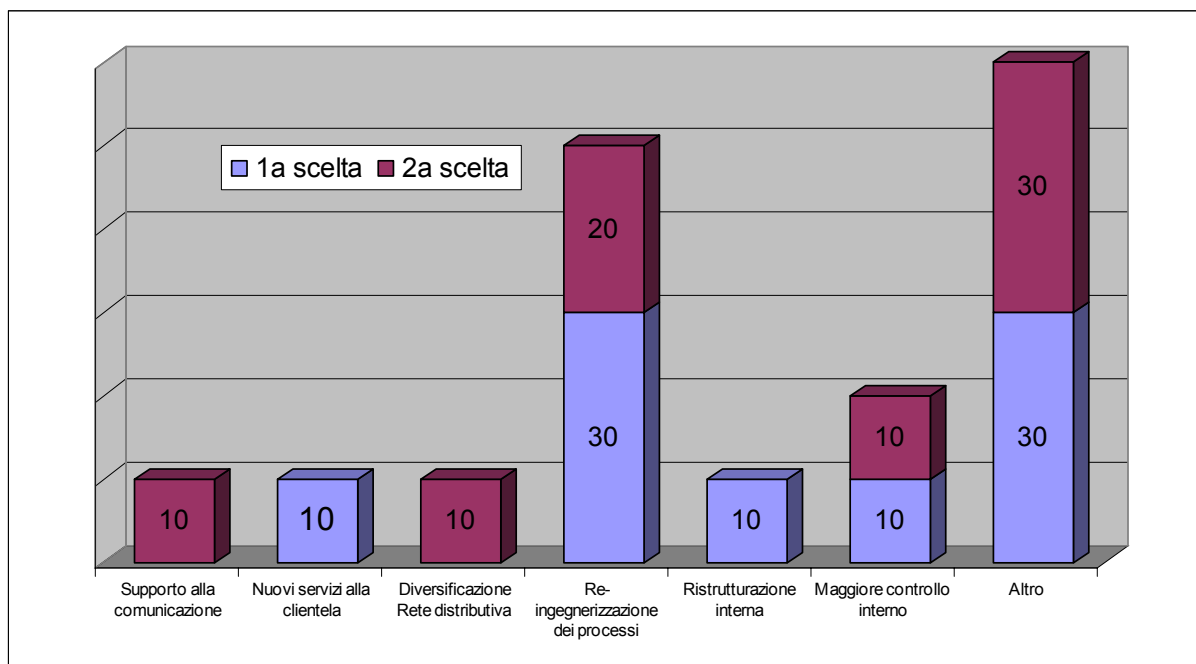
Tab. 52b: Principali finalità "altre" cui saranno orientati in futuro gli investimenti in ICT

|     |   |
|-----|---|
| B3  | Supporto al Business  |
| B5  | Efficienza del sistema con ottimizzazione di tutte le procedure |
| B10 | Orientati al supporto commerciale alle aree di Business         |

Tab. 53: Principali finalità successive cui saranno orientati in futuro gli investimenti in ICT

| %    |                             |                                    |                                   |                            |       |
|------|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-------|
| NR   | Supporto alla comunicazione | Diversificazione rete distributiva | Re-ingegnerizzazione dei processi | Maggiore controllo interno | Altro |
| 20,0 | 10,0                        | 10,0                               | 20,0                              | 10,0                       | 30,0  |

Graf. 46: Principali finalità per futuri gli investimenti in ICT



Tab. 53a: Principali finalità successive cui saranno orientati in futuro gli investimenti in ICT

| Banche |                             |                                    |                                   |                            |         |
|--------|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|---------|
| NR     | Supporto alla comunicazione | Diversificazione rete distributiva | Re-ingegnerizzazione dei processi | Maggiore controllo interno | Altro   |
| 4, 7   | 3                           | 2                                  | 1, 10                             | 6                          | 5, 8, 9 |

Tab. 53b: Principali finalità "altre" successive cui saranno orientati in futuro gli investimenti in ICT

|    |  |
|----|--|
| B5 | Maggiore semplicità nell'utilizzo                |
| B8 | In generale un migliore allineamento al Business |
| B9 | Supporto al Business                             |

## SEZIONE H ANALI DELL'OFFERTA DEL SETTORE ICT

Le "visite dirette" rappresentano per il 40% dei dirigenti del Settore Informatico intervistati il principale canale di acquisizioni informazioni su offerta prodotti servizi ICT e precisamente per le banche B4, B5, B6, B8.

Le banche B6 e B8, precisano rispettivamente che, a proposito dei canali di acquisizione delle informazioni in merito ai fornitori IT, "siamo massacrati dai fornitori, ormai è un processo *push* non *pull*, da cui cerchiamo di difenderci" e che "rispetto al passato, Internet offre migliore possibilità di acquisire informazioni sui fornitori ed in quanto tale è propedeutico o complementare alle visite dirette degli stessi".

Per la banca B9 il principale canale informativo sono "le conoscenze personali ed il passaparola"; le banche B1, B2, B3 e B7 forniscono altre informazioni e cioè: "Osservatori ABI", "Scelte della casa madre", "Direttive della casa madre", "la società Strumentale" mentre la B10 indica diversi canali e cioè "una struttura interna si dedica nello specifico all'analisi dei fornitori, un laboratorio conduce indagini di mercato e monitora l'evoluzione delle tecnologie" (v. tab. 54a e 54b).

Le banche B1 e B10 sostengono anche che "le fonti di acquisizione di informazioni in merito all'offerta di prodotti e servizi ICT sono variegate; non si percepisce una carenza in merito.

Particolarmente preziosi sono considerati gli Osservatori ABI" e che "nell'ambito del Consorzio Operativo esistono due specifiche strutture adibite all'analisi dei prodotti e servizi ICT; una si dedica all'analisi dei fornitori, l'altra funge più propriamente da laboratorio di ricerca; in collaborazione con l'Università locale effettua indagini di mercato, studia le tecnologie innovative e l'evoluzione delle principali soluzioni".

La seconda indicazione da parte delle banche relativamente ai principali canali di acquisizione di informazioni circa l'offerta di prodotti e servizi ICT sono le "visite dirette" per le banche B1, B3 e B9, le "riviste specializzate" per la banca B5, il "materiale informativo delle ditte fornitrici di prodotti/servizi ICT" per la banca B6, il "passaparola" per la banca B2; la banca B7 non fornisce indicazioni mentre le banche B4, B8 e B10 specificano che per loro, sono canali di acquisizione di informazioni circa l'offerta di prodotti e servizi ICT di secondo ordine rispettivamente "le indicazioni provenienti dal Gruppo", la "partecipazione ad Osservatori" e la "collaborazione con l'Università di Siena" (v. tab. 55a e 55b).

I principali canali di acquisizione di informazioni circa l'offerta di prodotti e servizi ICT scelti come terzi dalle banche sono per le banche B2, B4 e B6 i "convegni e workshop", per le banche B1 e B10 le "riviste specializzate", per la banca B8 le "campagne pubblicitarie" e per la banca B3 il "passaparola".

Le banche B7 e B10 non rispondono mentre la banca B5 fa riferimento ad "osservatori e studi specializzati" (v. tab. 56a e 56b).

Le società di servizi maggiormente conosciute dalle banche sono principalmente SIA e ACCENTURE, conosciute dal 70% degli Istituti, seguite da ALMAVIVA, 50%, RGI, SOFTPEOPLE GROUP e ENGINEERING, 40% (v. tab. 57 e graf. 50).

La conoscenza delle società di servizi è scarsamente supportata da un'interazione diretta (v. tab. 58 e graf. 51), 40% di conoscenza supportata da interazione diretta nel caso di SIA e di ACCENTURE; nel 90% dei casi le banche indicano altre società (v. tab. 58b).

Solamente le banche B3 e B9 forniscono il dato sul numero di fornitori ICT ai quali fanno riferimento: rispettivamente 4 e 15 (v. tab. 59).

Gli elementi che determinano la scelta dei fornitori ICT sono il "prezzo" e "l'affidabilità" per il 30% dei rispondenti, precisamente per le banche B3, B4 e B5 nel primo caso e per le banche B1, B6 e B8 nel secondo; la banca B9 fa dipendere la scelta dall'"affidabilità" mentre la banca B2 sceglie in funzione delle referenze e la B10 "per i pacchetti si rivolge a fornitori nazionali o internazionali di altissimo profilo"; la banca B7 non fornisce risposte in merito (v. tab. 60a e 60b).

Il secondo fattore di scelta prevalente è l'"affidabilità", 40% dei casi, precisamente le banche B1, B4, B5 e B10, mentre la banca B1 sceglie il "prezzo", la B3 l'"assistenza post-vendita" e la B6 la "qualità"; la banca B7 non indica scelte mentre per la banca B8 è motivo di scelta "l'approccio innovativo che sembra contraddistinguere maggiormente i fornitori esteri" mentre per la B9 la scelta è subordinata all'"affidabilità" (v. tab. 61a e 61b).

Le banche B6, B8 e B9 indicano come terzo fattore di scelta il "prezzo", le banche B3 e B10 "i rapporti consolidati" e la banca B2 la "tempestività"; le banche B1 e B5 forniscono altre motivazioni e cioè "la capacità di trovare l'integrazione con il software esistente" e "l'esperienza" (v. tab. 62a e 62b).

Anche se alcuni elementi sono già stati sottolineati, per maggior completezza del commento si scrivono le indicazioni fornite da alcuni intervistati.

In particolare: per la banca B1 "il parco fornitore è estremamente ampio, indubbiamente più di 5, 'un numero esagerato'".

I fattori determinanti ai fini della scelta dipendono dal motivo per cui ci si rivolge al fornitore: per intervenire su un singolo processo o aspetto core si rivelano importanti requisiti quali solidità e competenze; se ci si rivolge ad un consulente, diventa determinante la sua capacità innovativa; più in generale è importante che il fornitore mostri la capacità di saper trovare l'integrazione con l'esistente".

"I fornitori della banca B2 sono scelti per lo più in base a RFP (bandi di gara) che garantiscono trasparenza e costi competitivi.

L'intervistato specifica che:

1. principianti e pionieri non sono contemplati nella scelta dei fornitori;
2. è importantissima la certificazione, che va di pari passo con le conoscenze personali e i casi di successo; i convegni sono definiti interessanti ma non fondamentali per la decisione.

Per la banca B3 “i fornitori fanno la fila davanti alla porta; noi preferiamo fare riferimento a fornitori abituali (IBM e ACCENTURE) e a quelli che propone la capogruppo, caratterizzati dall’operatività in campo internazionale e più attrezzati ad effettuare interventi di integrazione tra di noi e la capogruppo”

Per la banca B4 “il parco fornitori è decisamente ampio; nella scelta degli stessi l’Istituto si prefigge anche un limite di spesa, per rispettare il quale si utilizza talvolta lo strumento delle aste.

La funzionalità “strumenti negoziali”, con la quale l’Istituto intende implementare la soluzione di e-procurement di cui già dispone, dovrebbe principalmente favorire il rispetto di tale criterio nel processo di selezione dei fornitori IT”.

Per la banca B5 “il parco fornitori è piuttosto ampio, anche se l’attività di leasing e credito al consumo, in cui l’Istituto è specializzato, poggia su 3 applicativi, forniti da tre distinte software house.

Il prezzo identifica un fattore di scelta determinante per i prodotti standard. Nell’approvvigionamento di prodotti/servizi core prevale il requisito dell’affidabilità, che si basa anche sull’esperienza”.

L’interlocutore della banca B6 comunica che “abbastanza coerente con la fase di assestamento/transizione in corso si rivelano essere anche le principali finalità cui saranno orientati in futuro gli investimenti in IT, ossia: omogeneizzazione dei sistemi all’interno del gruppo, al fine di migliorare i processi di controllo ed il piano industriale, favorendo anche un calo della domanda interna”.

L’intervistato della banca B8 ha espresso preoccupazione per la qualità dell’offerta/fornitura di servizi IT domestica, che a suo avviso presenta vari problemi.

Essi sono di ordine societario; negli ultimi anni sono fallite 6-7 società, realtà che occupavano anche dalle 250 alle 500 unità.

I fornitori nazionali si mostrano poco capaci di proporre soluzioni evolute, innovative, idonee a soddisfare determinate esigenze.

L’intervistato lamenta soprattutto l’atteggiamento che contraddistingue anche i fornitori che godono di una certa notorietà del brand: nel corso del tempo esso diventa passivo, sempre meno propositivo ed innovativo.

Per ovviare a queste carenze, l’Istituto ha provato a rivolgersi anche a fornitori di piccola dimensione, almeno per l’acquisizione di specifiche soluzioni.

Sempre più negli ultimi anni è aumentato il ricorso a software house internazionali, specializzate nell’area della finanza, che sembrano distinguersi per un approccio maggiormente innovativo, anche se questo comporta il problema di disporre della funzione di help desk solo in inglese.

Il parco fornitori è ampio, con gli outsourcer si instaurano rapporti di partnership che presentano una durata di 3-5 anni.

Qualora la soluzione da acquistare non debba necessariamente garantire un’elevata durata nel tempo e/o presentare particolari requisiti di differenziazione,

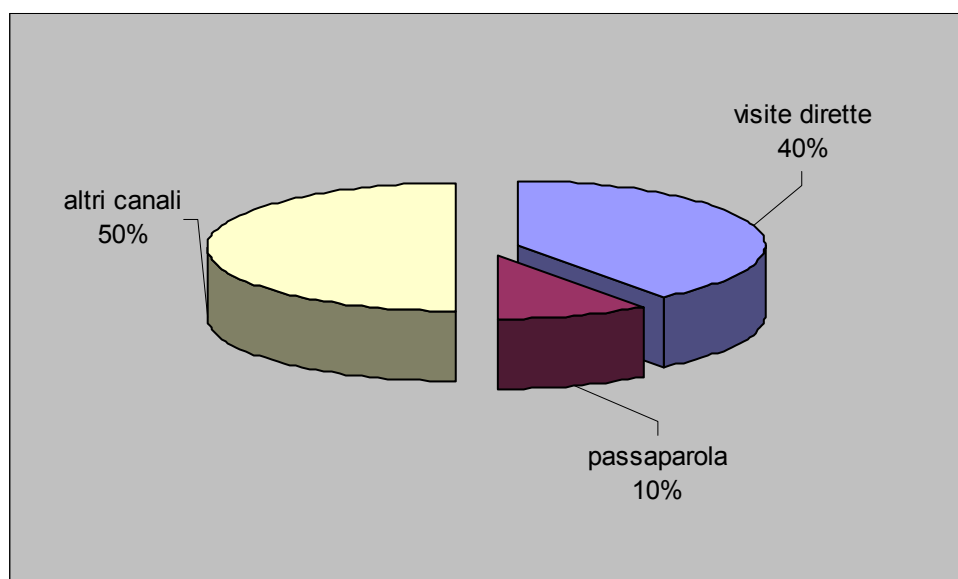
anche il prezzo può costituire un fattore determinante nella scelta di un fornitore ICT. Rispetto a questo prevalgono, come si desume da quanto detto, la capacità progettuale e l'approccio innovativo, costantemente propositivo.

Per la banca B10 i fattori determinanti nella scelta di un fornitore ICT variano a seconda della tipologia di prodotto. L'affidabilità, i rapporti consolidati nel tempo costituiscono requisiti preferenziali, cui si deve aggiungere l'altissimo profilo a livello nazionale o internazionale nel caso l'oggetto della negoziazione consista in soluzioni complesse, quali un pacchetto. Con i fornitori di dimensione maggiore si sono instaurati rapporti di partnership.

Tab. 54: Principali canali di acquisizione di informazioni circa l'offerta di prodotti e servizi ICT (1°)

| %   |             |       |
|---|-------------|-------|
| <b>Principali canali di acquisizioni informazioni su offerta prodotti servizi ICT</b> |             |       |
| Visite dirette  | Passaparola | Altro |
| 40,0  | 10,0        | 50,0  |

Graf. 47: Principali canali di acquisizione di informazioni circa l'offerta di prodotti e servizi ICT (scelta primaria)



Tab. 54a: Principali canali di acquisizione di informazioni circa l'offerta di prodotti e servizi ICT (1°)

| %   |             |                |
|---|-------------|----------------|
| <b>Principali canali di acquisizioni informazioni su offerta prodotti servizi ICT</b> |             |                |
| Visite dirette  | Passaparola | Altro          |
| 4, 5, 6, 8  | 9           | 1, 2, 3, 7, 10 |



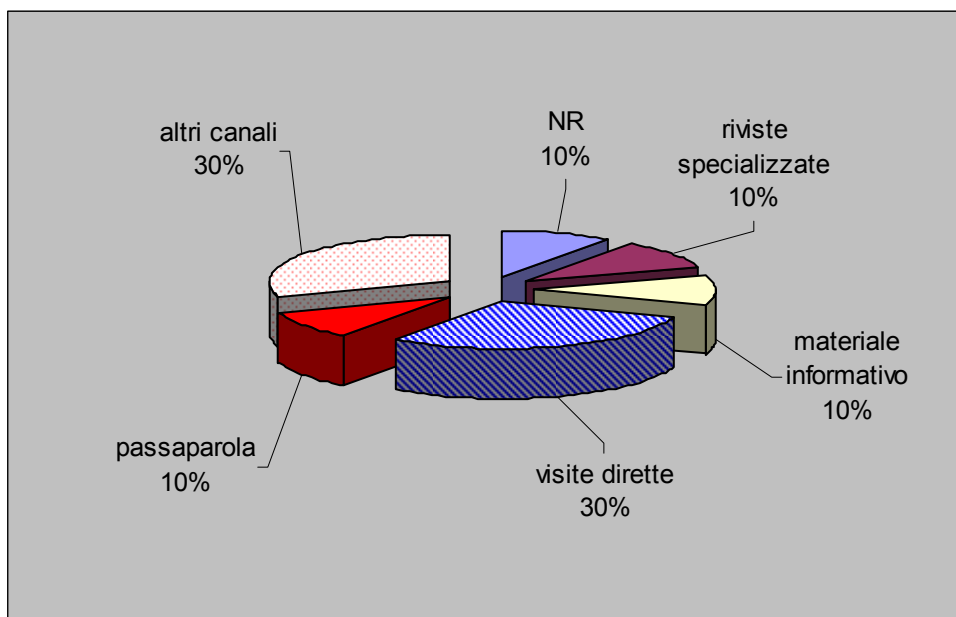
Tab. 54b: Principali canali "altri" di acquisizione di informazioni circa l'offerta di prodotti e servizi ICT (1°)

|     |   |
|-----|---|
| B1  | Osservatori ABI   |
| B2  | Scelte della casa madre   |
| B3  | Direttive della casa madre  |
| B7  | La società Strumentale  |
| B10 | Vari canali: una struttura interna si dedica nello specifico all'analisi dei fornitori, un laboratorio conduce indagini di mercato e monitora l'evoluzione delle tecnologie |

Tab. 55: Principali canali di acquisizione di informazioni circa l'offerta di prodotti e servizi ICT (2°)

| %    |                       |                       |                |             |       |
|------|-----------------------|-----------------------|----------------|-------------|-------|
| NR   | Riviste specializzate | Informativa fornitori | Visite dirette | Passaparola | Altro |
| 10,0 | 10,0                  | 10,0                  | 30,0           | 10,0        | 30,0  |

Graf. 48: Principali canali di acquisizione di informazioni circa l'offerta di prodotti e servizi ICT (2a scelta)



Tab. 55a: Principali canali di acquisizione di informazioni circa l'offerta di prodotti e servizi ICT (2°)

| Banche |                       |                       |                |             |          |
|--------|-----------------------|-----------------------|----------------|-------------|----------|
| NR     | Riviste specializzate | Informativa fornitori | Visite dirette | Passaparola | Altro    |
| 7      | 5                     | 6                     | 1, 3, 9        | 2           | 4, 8, 10 |

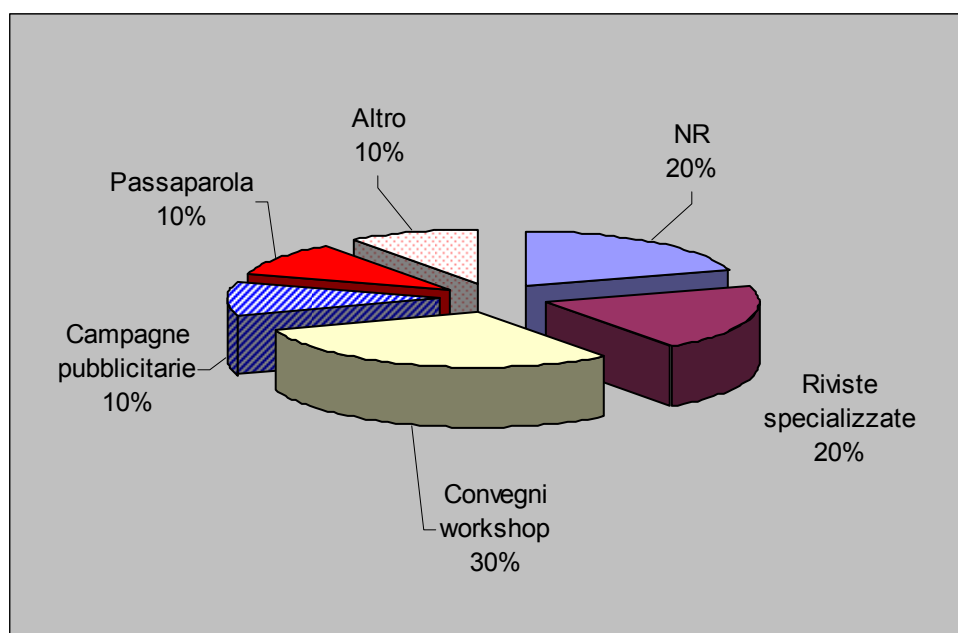
Tab. 55b: Principali canali "altri" di acquisizione di informazioni circa l'offerta di prodotti e servizi ICT (2°)

|     |  |
|-----|--|
| B4  | Indicazioni dal gruppo                   |
| B8  | Partecipazione ad Osservatori            |
| B10 | Collaborazione con l'Università di Siena |

Tab. 56: Principali canali di acquisizione di informazioni circa l'offerta di prodotti e servizi ICT (3°)

| %    |                       |                   |                        |             |                |       |
|------|-----------------------|-------------------|------------------------|-------------|----------------|-------|
| NR   | Riviste specializzate | Convegni workshop | Campagne pubblicitarie | Passaparola | Visite dirette | Altro |
| 20,0 | 20,0                  | 30,0              | 10,0                   | 10,0        | -              | 10,0  |

Graf. 49: Principali canali di acquisizione di informazioni circa l'offerta di prodotti e servizi ICT (3a scelta)



Tab. 56a: Principali canali di acquisizione di informazioni circa l'offerta di prodotti e servizi ICT (3°)

| Banche |                       |                   |                        |             |                |       |
|--------|-----------------------|-------------------|------------------------|-------------|----------------|-------|
| NR     | Riviste specializzate | Convegni workshop | Campagne pubblicitarie | Passaparola | Visite dirette | Altro |
| 7, 10  | 1, 9                  | 2, 4, 6           | 8                      | 3           | -              | 5     |

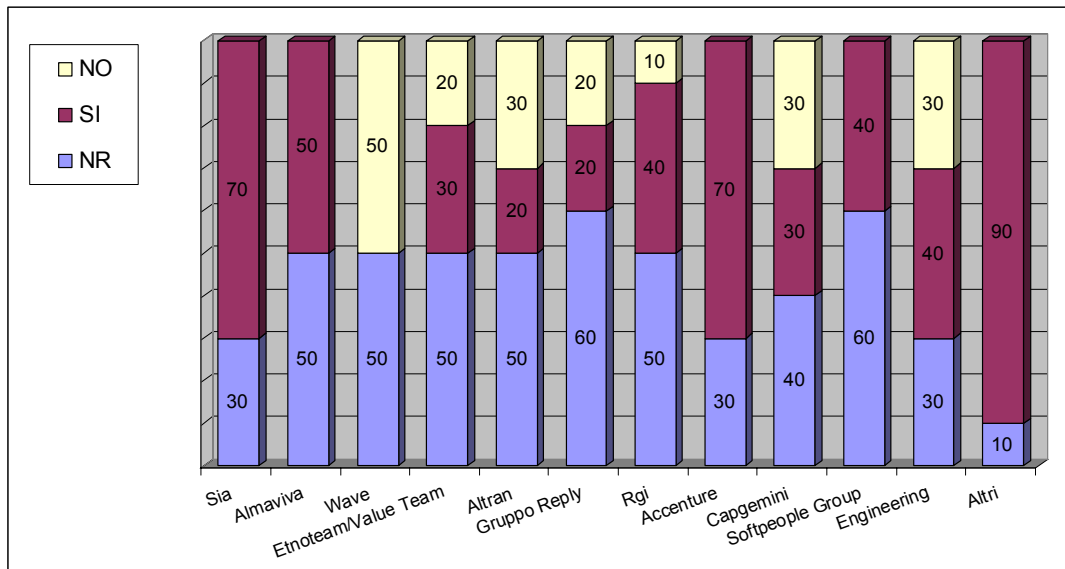
Tab. 56b: Principali canali "altri" di acquisizione di informazioni circa l'offerta di prodotti e servizi ICT (3°)

|    |                                  |
|----|----------------------------------|
| B5 | Osservatori, studi specializzati |
|----|----------------------------------|

Tab. 57: Società di servizi conosciute

|                     | %    |      |      |
|---------------------|------|------|------|
|                     | NR   | SI   | NO   |
| SIA                 | 30,0 | 70,0 | -    |
| ALMAVIVA            | 50,0 | 50,0 | -    |
| WAVE                | 50,0 | -    | 50,0 |
| ETNOTEAM/VALUE TEAM | 50,0 | 30,0 | 20,0 |
| ALTRAN              | 50,0 | 20,0 | 30,0 |
| GRUPPO REPLY        | 60,0 | 20,0 | 20,0 |
| RGI                 | 50,0 | 40,0 | 10,0 |
| ACCENTURE           | 30,0 | 70,0 | -    |
| CAPGEMINI           | 40,0 | 30,0 | 30,0 |
| SOFTPEOPLE GROUP    | 60,0 | 40,0 | -    |
| ENGINEERING         | 30,0 | 40,0 | 30,0 |
| ALTRI               | 10,0 | 90,0 | -    |

Graf. 50: Società di servizi conosciute



Tab. 57a: Società di servizi conosciute

|                     | Banche            |                        |               |
|---------------------|-------------------|------------------------|---------------|
|                     | NR                | SI                     | NO            |
| SIA                 | 5, 6, 10          | 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9    | -             |
| ALMAVIVA            | 5, 6, 7, 8, 10    | 1, 2, 3, 4, 9, 10      | -             |
| WAVE                | 5, 6, 7, 8, 10    | -                      | 1, 2, 3, 4, 9 |
| ETNOTEAM/VALUE TEAM | 5, 6, 7, 8, 10    | 1, 2, 4                | 3, 9          |
| ALTRAN              | 5, 6, 7, 8, 10    | 2, 3                   | 1, 4, 9       |
| GRUPPO REPLY        | 1, 5, 6, 7, 8, 10 | 2, 9                   | 3, 4          |
| RGI                 | 5, 6, 7, 8, 10    | 1, 2, 3, 9             | 4             |
| ACCENTURE           | 5, 6, 10          | 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9    | -             |
| CAPGEMINI           | 5, 6, 8, 10       | 1, 4, 7                | 2, 3, 9       |
| SOFTPEOPLE GROUP    | 1, 5, 6, 7, 8, 10 | 2, 3, 4, 9             | -             |
| ENGINEERING         | 5, 6, 8           | 1, 4, 7, 10            | 2, 3, 9       |
| ALTRI               | 1                 | 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 | -             |

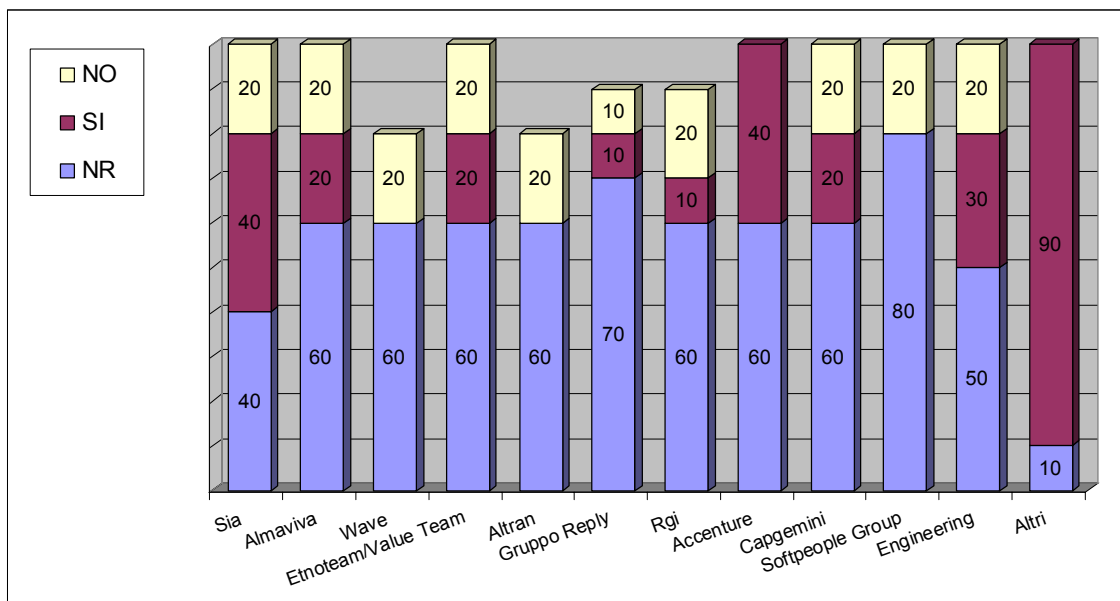
Tab. 57b: "Altre" società di servizi conosciute

|     |  |
|-----|--|
| B1  | NR   |
| B2  | IBM  |
| B3  | IBM  |
| B4  | IBM, CSE di Bologna, Colt, T-System  |
| B5  | SAS  |
| B6  | Prima dell'ultima fusione Oracle ed altri specializzati in Open Source, dopo anche IBM |
| B7  | IBM  |
| B8  | Teradata, Murex  |
| B9  | IBM  |
| B10 | IBM, CADIT   |

Tab. 58: Conoscenza supportata da conoscenza diretta

|                     | %    |      |      |      |
|---------------------|------|------|------|------|
|                     | NR   | NP   | SI   | NO   |
| SIA                 | 40,0 | -    | 40,0 | 20,0 |
| ALMAVIVA            | 60,0 | -    | 20,0 | 20,0 |
| WAVE                | 60,0 | 20,0 | -    | 20,0 |
| ETNOTEAM/VALUE TEAM | 60,0 | -    | 20,0 | 20,0 |
| ALTRAN              | 60,0 | 20,0 | -    | 20,0 |
| GRUPPO REPLY        | 70,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| RGI                 | 60,0 | 10,0 | 10,0 | 20,0 |
| ACCENTURE           | 60,0 | -    | 40,0 | -    |
| CAPGEMINI           | 60,0 | -    | 20,0 | 20,0 |
| SOFTPEOPLE GROUP    | 80,0 | -    | -    | 20,0 |
| ENGINEERING         | 50,0 | -    | 30,0 | 20,0 |
| ALTRI               | 10,0 | -    | 90,0 | -    |

Graf. 51: Conoscenza supportata da conoscenza diretta



Tab. 58a: Conoscenza supportata da conoscenza diretta

|                     | <b>Banche</b>           |      |                            |      |
|---------------------|-------------------------|------|----------------------------|------|
|                     | NR                      | NP   | SI                         | NO   |
| SIA                 | 2, 5, 6, 10             | -    | 1, 4, 7, 8                 | 3, 9 |
| ALMAVIVA            | 2, 5, 6, 7, 8, 10       | -    | 1, 4                       | 3, 9 |
| WAVE                | 2, 5, 6, 7, 8, 10       | 1, 4 | -                          | 3, 9 |
| ETNOTEAM/VALUE TEAM | 2, 5, 6, 7, 8, 10       | -    | 1, 4                       | 3, 9 |
| ALTRAN              | 2, 5, 6, 7, 8, 10       | 1, 4 | -                          | 3, 9 |
| GRUPPO REPLY        | 1, 2, 5, 6, 7, 8, 10    | 4    | 9                          | 3    |
| RGI                 | 2, 5, 6, 7, 8, 10       | 4    | 9                          | 1, 3 |
| ACCENTURE           | 1, 2, 4, 5, 6, 10       | -    | 3, 7, 8, 9                 | -    |
| CAPGEMINI           | 2, 4, 5, 6, 8, 10       | -    | 1, 7                       | 3, 9 |
| SOFTPEOPLE GROUP    | 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10 | -    | -                          | 3, 9 |
| ENGINEERING         | 2, 4, 5, 6, 8           | -    | 1, 7, 10                   | 3, 9 |
| ALTRI               | 1                       | -    | 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | -    |

Tab. 58b: Conoscenza "altra" supportata da conoscenza diretta

|     |   |
|-----|---|
| B1  | NR  |
| B2  | IBM   |
| B3  | IBM   |
| B4  | IBM, CSE di Bologna, Colt, T-System   |
| B5  | SAS, 3 fornitori che offrono soluzioni specifiche per il leasing ed il credito al consumo |
| B6  | Prima dell'ultima fusione Oracle ed altri specializzati in Open Source, dopo anche IBM    |
| B7  | IBM   |
| B8  | Teradata, Murex   |
| B9  | IBM   |
| B10 | IBM, CADIT  |

Tab. 59: Numero di fornitori ICT cui la banca fa riferimento

|     | <b>Numero fornitori</b> |
|-----|-------------------------|
| B1  | NR                      |
| B2  | NR                      |
| B3  | 4                       |
| B4  | NR                      |
| B5  | NR                      |
| B6  | NR                      |
| B7  | NR                      |
| B8  | -                       |
| B9  | 15                      |
| B10 | NR                      |

Tab. 60: Primo fattore determinante la scelta di un fornitore ICT

| %    |        |                      |              |       |
|------|--------|----------------------|--------------|-------|
| NR   | Prezzo | Capacità progettuale | Affidabilità | Altro |
| 10,0 | 30,0   | 30,0                 | 10,0         | 20,0  |

Tab. 60a: Primo fattore determinante la scelta di un fornitore ICT

| <b>Banche</b> |         |                      |              |       |
|---------------|---------|----------------------|--------------|-------|
| NR            | Prezzo  | Capacità progettuale | Affidabilità | Altro |
| 7             | 3, 4, 5 | 1, 6, 8              | 9            | 2, 10 |

Tab. 60b: Primo fattore "altro" determinante la scelta di un fornitore ICT

|     |  |
|-----|--|
| B2  | Referenze  |
| B10 | Per I pacchetti si rivolgono a fornitori nazionali o internazionali di altissimo profilo |

Tab. 61: Secondo fattore determinante la scelta di un fornitore ICT

| %    |        |                         |         |              |       |
|------|--------|-------------------------|---------|--------------|-------|
| NR   | Prezzo | Assistenza post-vendita | Qualità | Affidabilità | Altro |
| 10,0 | 10,0   | 10,0                    | 10,0    | 40,0         | 20,0  |

Tab. 61a: Secondo fattore determinante la scelta di un fornitore ICT

| <b>Banche</b> |        |                         |         |              |       |
|---------------|--------|-------------------------|---------|--------------|-------|
| NR            | Prezzo | Assistenza post-vendita | Qualità | Affidabilità | Altro |
| 7             | 1      | 3                       | 6       | 1, 4, 5, 10  | 20,0  |

Tab. 61b: Secondo fattore "altro" determinante la scelta di un fornitore ICT

|    |  |
|----|--|
| B8 | L'approccio innovativo che sembra contraddistinguere maggiormente i fornitori esteri |
| B9 | Referenze  |

Tab. 62: Terzo fattore determinante la scelta di un fornitore ICT

| %    |        |                      |              |       |
|------|--------|----------------------|--------------|-------|
| NR   | Prezzo | Rapporti consolidati | Tempestività | Altro |
| 20,0 | 30,0   | 20,0                 | 10,0         | 20,0  |

Tab. 62a: Terzo fattore determinante la scelta di un fornitore ICT

| Banche |         |                      |              |       |
|--------|---------|----------------------|--------------|-------|
| NR     | Prezzo  | Rapporti consolidati | Tempestività | Altro |
| 4, 7   | 6, 8, 9 | 3, 10                | 2            | 1, 5  |

Tab. 62b: Terzo fattore "altro" determinante la scelta di un fornitore ICT

|    |   |
|----|---|
| B1 | la capacità di trovare l'integrazione con il software esistente |
| B5 | Esperienza  |

Graf. 52: Fattore determinanti la scelta di un fornitore ICT (%)

